

# ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти  
Денна форма навчання  
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталія КАРПЕНКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на тему «Стратегічне планування діяльності підприємства на ринку  
телекомунікаційних технологій»*

*зі спеціальності 075 «Маркетинг»*

*освітня програма «Маркетинг»*

*ступеня магістра*

**Виконавець роботи Василенко Антон Юрійович**

\_\_\_\_\_  
*(підпис, дата)*

**Науковий керівник Карпенко Наталія Володимирівна**

\_\_\_\_\_  
*(підпис, дата)*

**Полтава – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	5
1.1. Сутність стратегічного планування і його роль у діяльності підприємства. ...	5
1.2. Методи і підходи до стратегічного планування.....	7
1.3. Особливості ринку телекомунікаційних послуг в Україні.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ВОЛЯ КАБЕЛЬ" .....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз внутрішнього середовища компанії.....	39
2.3. Оцінка ринкової позиції ТОВ "Воля Кабель" .....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ВОЛЯ КАБЕЛЬ" .....	56
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства.....	56
3.2. Прогнозування діяльності підприємства.....	63
3.3. Рекомендації щодо реалізації стратегії.....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, швидкого розвитку цифрових технологій та жорсткої конкуренції стратегічне планування стає ключовим інструментом ефективного управління підприємством. Особливо це стосується ринку телекомунікаційних послуг, який є одним із найбільш динамічних і важливих секторів економіки України. Швидкість змін у цьому сегменті, пов'язана із впровадженням нових технологій, зростаючими потребами споживачів та необхідністю адаптації до законодавчих вимог, змушує компанії переосмислювати свої бізнес-моделі та впроваджувати ефективні стратегії. ТОВ "Воля Кабель" є одним із провідних операторів телекомунікаційних послуг в Україні, що спеціалізується на наданні інтернету, цифрового телебачення та інших сучасних сервісів. Компанія функціонує в умовах жорсткої конкуренції, де лідери ринку постійно пропонують нові рішення для залучення клієнтів. Водночас, ринок стикається з такими викликами, як нестабільність економіки, швидкий розвиток технологій (зокрема, 5G, хмарні сервіси), зміни в законодавстві та зростаючі вимоги клієнтів до якості послуг. Це вимагає від підприємств не лише оперативного реагування на зміни, але й довгострокового стратегічного планування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації телекомунікаційних компаній до сучасних ринкових умов та визначення ефективних стратегій для забезпечення їх сталого розвитку. Успішне стратегічне планування дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги, розробити оптимальні напрями розвитку та забезпечити стабільне функціонування навіть у нестабільних умовах. У контексті ТОВ "Воля Кабель" стратегічне планування стає особливо важливим для підвищення ринкової позиції компанії,

покращення якості обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних технологій.

Мета дослідження — аналіз стратегічного планування діяльності ТОВ "Воля Кабель" та розробка рекомендацій щодо підвищення його ефективності в умовах сучасного ринку телекомунікаційних послуг.

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи стратегічного планування підприємств.
2. Провести аналіз ринку телекомунікаційних послуг України.
3. Дослідити діяльність ТОВ "Воля Кабель", включно зі SWOT-аналізом та оцінкою конкурентного середовища.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування компанії, враховуючи сучасні виклики та можливості.

Об'єкт дослідження — стратегічне планування діяльності підприємств у галузі телекомунікацій.

Предмет дослідження — особливості стратегічного планування на прикладі ТОВ "Воля Кабель".

Методи дослідження, що використовуються в роботі: аналіз і синтез теоретичної інформації, статистичні методи для обробки даних, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз конкурентного середовища, а також методи прогнозування та моделювання.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення стратегічного управління підприємством. Впровадження результатів дослідження сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ "Воля Кабель", підвищенню задоволеності клієнтів та досягненню довгострокових цілей розвитку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

#### 1.1. Сутність стратегічного планування і його роль у діяльності підприємства.

Стратегічне планування є процесом визначення довгострокових цілей підприємства, розробки стратегій для їх досягнення та встановлення ресурсів і заходів, необхідних для реалізації цих стратегій. Це багаторівневий і динамічний процес, який враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Процес стратегічного планування складається із чотирьох етапів – глибинного аналізу розвитку галузі, аналізу конкуренції, вибору цільового ринку, безпосереднього стратегічного планування [1].

Основою стратегічного планування є усвідомлення підприємством своєї місії, яка відображає його призначення на ринку, а також формулювання бачення — бажаного стану, до якого прагне компанія в майбутньому. [7]. Ці ключові елементи дозволяють узгодити діяльність підприємства з його довгостроковими цілями.

Процес стратегічного планування передбачає наступні етапи:

1. Аналіз середовища — вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT-аналіз), а також аналіз ринкових тенденцій, конкуренції, політичних, економічних та соціальних умов (PESTEL-аналіз) [8].
2. Формулювання стратегії — визначення ключових напрямів розвитку підприємства, вибір стратегічних пріоритетів і шляхів досягнення поставлених цілей.

3. Реалізація стратегії — впровадження конкретних заходів, необхідних для досягнення цілей, зокрема управління ресурсами, організація процесів, мотивація персоналу тощо.
4. Моніторинг і контроль — оцінка виконання стратегій, коригування дій відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства, оскільки дозволяє:

1. Забезпечити чіткий напрям розвитку. Завдяки стратегічному плануванню підприємство отримує ясне уявлення про свої цілі та способи їх досягнення. Це дозволяє сконцентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках.
2. Адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Умови ринку, особливо у сфері телекомунікацій, постійно змінюються. Стратегічне планування дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни, виявляти нові можливості та нейтралізувати загрози.
3. Забезпечити раціональне використання ресурсів. Завдяки детальному плануванню компанія може ефективно розподіляти ресурси (фінансові, людські, матеріальні) для досягнення поставлених цілей.
4. Зміцнити конкурентні переваги. Підприємства, що застосовують стратегічне планування, здатні краще позиціонувати себе на ринку, розробляти унікальні продукти та послуги, а також підвищувати свою репутацію серед клієнтів.
5. Сприяти довгостроковій стабільності. Завдяки прогнозуванню майбутніх тенденцій та ризиків, стратегічне планування допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним і уникати кризових ситуацій.

На ринку телекомунікацій, де технології постійно оновлюються, стратегічне планування є важливим інструментом для досягнення успіху. Воно дозволяє компаніям:

- Впроваджувати інновації, зокрема нові види послуг (IPTV, 5G) та сучасні технічні рішення [9].
- Розширювати ринки збуту, орієнтуючись на зміну попиту та вподобань клієнтів.
- Підвищувати рівень обслуговування клієнтів, що є ключовим чинником утримання конкурентних позицій у галузі.

Також маркетинг є одним із найважливіших інструментів для роботи компанії на повну потужність: процес дослідження, просування та, зрештою, продажу продукту чи послуги – це те, що дозволяє бізнесу бути успішним [3].

Отже, стратегічне планування є основою для успішного управління підприємством. Воно сприяє не лише досягненню короткострокових результатів, але й створює міцний фундамент для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Методи і підходи до стратегічного планування**

Стратегічне планування — це не просто визначення довгострокових цілей, а комплексний процес, який базується на застосуванні різноманітних методів та підходів. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до змін, визначати конкурентні переваги та реалізовувати стратегії [22]. У цьому розділі розглянемо основні методи і підходи, які використовуються у стратегічному плануванні.

1. Основні стратегічного планування підходи до:

1.1. Класичний підхід до стратегічного планування базується на детальному аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Цей метод орієнтований на створення структурованого, логічного та систематизованого плану дій, який розробляється з урахуванням усіх можливих факторів, що впливають на діяльність підприємства. Основною особливістю такого підходу є його спрямованість на стабільне та передбачуване середовище, в якому зміни

відбуваються повільно, а ринкові умови залишаються відносно постійними протягом тривалого часу.

Цей підхід передбачає централізоване ухвалення рішень, коли стратегія створюється керівництвом компанії на найвищому рівні і поступово впроваджується на всіх рівнях організації. Такий процес часто називають "згори донизу"[10], оскільки кожна ланка підприємства отримує чіткі інструкції від вищого керівництва, що забезпечує суворе дотримання обраного курсу. Завдяки ретельному плануванню всі дії співробітників синхронізуються, а ресурси розподіляються максимально ефективно для досягнення стратегічних цілей.

Наприклад, компанія може застосовувати класичний підхід для розробки п'ятирічного плану виходу на нові ринки або розширення своєї частки на існуючих. Для цього проводиться глибокий аналіз демографічних, економічних та соціальних факторів, які впливають на поведінку споживачів і загальну динаміку ринку. Аналізуючи макроекономічні показники, такі як рівень доходів населення, купівельну спроможність, міграційні процеси чи урбанізацію, керівництво може визначити найбільш перспективні сегменти ринку.

Класичний підхід також передбачає використання прогнозів щодо зміни конкурентного середовища. На основі отриманих даних підприємство формує довгострокову стратегію, яка враховує всі ключові аспекти: розвиток продукції, вдосконалення обслуговування клієнтів, розширення географії бізнесу, оптимізацію витрат тощо. Таким чином, класичний підхід є особливо корисним для організацій, які працюють у стабільному середовищі, де є можливість зосередитися на поступовому і контрольованому розвитку.

Ця методологія дозволяє створити чітку структуру дій, що знижує рівень невизначеності та забезпечує впевненість у досягненні поставлених цілей. Однак слід зазначити, що класичний підхід може бути менш ефективним у



швидкозмінному або турбулентному середовищі, де необхідна більша гнучкість і адаптивність.

1.2. Адаптивний підхід є ефективною стратегією управління, яка знаходить своє застосування в умовах постійно змінюваного, нестабільного та непередбачуваного зовнішнього середовища. Основною метою такого підходу є забезпечення можливості організації швидко та ефективно реагувати на нові виклики, що виникають у процесі її діяльності. Він ґрунтується на принципах гнучкості, безперервного моніторингу зовнішнього середовища та своєчасного коригування стратегічних і тактичних рішень для досягнення оптимальних результатів.

Однією з ключових характеристик адаптивного підходу є акцент на регулярному аналізі змін, які відбуваються в галузі, на ринку або в соціально-економічному середовищі. Постійне відстеження таких змін дозволяє виявляти потенційні загрози або нові можливості, адаптуючи плани організації до актуальної ситуації. Важливим аспектом є оперативне прийняття рішень, яке передбачає коригування дій відповідно до нових обставин, а також збереження балансу між короткостроковими заходами та довгостроковими перспективами.

Адаптивний підхід орієнтується переважно на коротко- і середньострокові цілі, що дозволяє організації швидше досягати результатів та уникати невизначеності. Наприклад, у контексті впровадження технології 5G в Україні компанія, яка дотримується адаптивного підходу, може зосередитися на розробці короткострокового плану модернізації своєї інфраструктури. Враховуючи темпи впровадження цієї технології, компанія буде орієнтуватися на поетапне вдосконалення своїх технічних можливостей, оцінюючи поточний рівень попиту, фінансові можливості та регуляторні вимоги.

Таким чином, адаптивний підхід є незамінним інструментом для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективними в

умовах швидкоплинних змін. Він сприяє гнучкості у прийнятті рішень, зменшенню ризиків та забезпечує організаціям здатність не лише пристосовуватися до змін, а й використовувати їх як можливості для подальшого розвитку.

1.3. Інноваційний підхід є сучасним стратегічним підходом до ведення бізнесу, який концентрується на створенні унікальних рішень, здатних забезпечити підприємству значні конкурентні переваги. Його головною метою є не просто адаптація до змін або задоволення поточного попиту, а випередження конкурентів через впровадження революційних ідей, технологій та продуктів. Цей підхід ґрунтується на постійному пошуку нових можливостей для розвитку, що дозволяє не лише задовольнити існуючі потреби клієнтів, але й формувати нові запити.

Сутність інноваційного підходу полягає в акценті на технологічних досягненнях, глибоких дослідженнях та інтенсивних розробках (R&D) [11]. Компанії, які активно впроваджують цей підхід, інвестують у наукові дослідження, розширюють свої технічні компетенції та стимулюють генерацію ідей, здатних змінити ринок або створити новий сегмент. В основі інновацій лежить використання передових технологій, аналіз світових трендів та залучення творчих підходів до вирішення актуальних проблем.

Наприклад, компанія може зосередитися на розробці сервісів для "розумного дому". Ця сфера є одним із найперспективніших напрямків, що поєднує технологічні досягнення зі зручністю для споживачів. Інвестуючи в створення інноваційної платформи для управління домашньою технікою або інтеграції штучного інтелекту у повсякденне життя, підприємство може запропонувати клієнтам унікальний продукт, який не тільки полегшує повсякденні завдання, але й підвищує якість життя. Такі інновації можуть охоплювати

автоматизацію рутинних процесів, підвищення енергоефективності, безпеку житла та багато інших аспектів, які стають важливими для сучасного споживача.

Крім того, інноваційний підхід має на меті формування довгострокових переваг, оскільки розроблені продукти та послуги часто є унікальними й важко копіюються конкурентами. Важливим аспектом є також здатність компанії інтегрувати інноваційні рішення в існуючі бізнес-процеси, забезпечуючи їхню масштабованість та адаптацію до змінюваних умов ринку. Таким чином, організації, що орієнтуються на інновації, не лише створюють цінність для своїх клієнтів, а й формують нові стандарти в галузі, впливаючи на розвиток усього ринку.

Інноваційний підхід стає рушійною силою для компаній, які прагнуть залишатися лідерами у своїх галузях. Завдяки активному використанню новітніх технологій, інвестуванню в дослідження та креативному підходу до створення продуктів або послуг, підприємства отримують унікальні можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

1.4. Сценарний підхід є ефективною методикою стратегічного планування, що дозволяє організаціям підготуватися до різноманітних можливих варіантів розвитку подій. Цей підхід особливо корисний у ситуаціях, коли майбутнє є невизначеним і складним для прогнозування через наявність численних факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії. Його сутність полягає у створенні кількох різних сценаріїв, які відображають можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища або ринкової ситуації. Для кожного такого сценарію заздалегідь розробляється окремий план дій, що дозволяє організації залишатися гнучкою та ефективною в умовах змін.

Цей підхід базується на детальному аналізі поточних тенденцій, ризиків і можливостей. Завдяки сценарному підходу компанія має змогу передбачити потенційні виклики, які можуть виникнути, і розробити відповідні механізми

реагування, ще до того, як вони стануть реальністю. Наприклад, у випадку з бізнесом, орієнтованим на цифрові послуги, можна врахувати три ймовірні сценарії розвитку подій [Табл.1.1.]:

*Таблиця 1.1.*

**Сценарний підхід стратегічного планування, при умові орієнтації підприємства на цифрові послуги**

Сценарій розвитку подій	Дії компанії
Різке зростання попиту на цифрові послуги	Компанія зосереджується на масштабуванні інфраструктури, залученні додаткових ресурсів, прискоренні впровадження нових продуктів. Активно інвестує в технічний розвиток, щоб максимально використати можливості зростання.
Посилення конкуренції через появу нових гравців	Розробка стратегій утримання частки ринку. Дії включають підвищення якості обслуговування клієнтів, запуск інноваційних продуктів, зниження витрат та активне використання маркетингових інструментів.
Вплив економічної кризи на споживчі можливості	Підготовка до скорочення витрат, адаптація цінової політики, переорієнтація на цільові групи клієнтів зі стабільнішою

Головною перевагою сценарного підходу є його здатність знижувати рівень невизначеності для організації. Завдяки підготовленим планам компанія може діяти швидко й ефективно, навіть у разі раптових змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід сприяє не лише зменшенню ризиків, але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, оскільки організація вже заздалегідь має уявлення про те, як діяти в конкретних умовах.

В умовах постійних змін, як-от технологічні зрушення, економічні кризи або геополітична нестабільність, сценарний підхід стає незамінним інструментом стратегічного управління. Він забезпечує не лише готовність до можливих труднощів, але й підвищує здатність компанії адаптуватися, приймати обґрунтовані рішення та залишатися конкурентоспроможною, незалежно від обставин.

Методи стратегічного планування дозволяють компаніям ефективно оцінювати внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та ухвалювати рішення, які сприяють досягненню цілей. Нижче наведено основні методи із прикладами їхнього використання у бізнес-практиці.

### 2.1. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є одним із найбільш універсальних і простих у застосуванні інструментів стратегічного планування, який дає змогу оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод базується на визначенні чотирьох ключових аспектів:

- S (Strengths) — сильні сторони, які характеризують переваги компанії, що дають змогу ефективно конкурувати на ринку. До них належать технічна база, досвід персоналу, впізнаваність бренду, висока якість продукції чи послуг, ефективна організаційна структура або лояльність клієнтів.
- W (Weaknesses) — слабкі сторони, які є внутрішніми обмеженнями або недоліками, що заважають компанії досягти її цілей. Це можуть бути обмежене покриття мережі, залежність від постачальників чи тарифів, слабкий маркетинг, нестача фінансових ресурсів або недостатня кваліфікація персоналу.
- O (Opportunities) — можливості, які відкриває зовнішнє середовище. Вони можуть включати вихід на нові ринки, впровадження інноваційних технологій, укладання стратегічних партнерств, підвищення попиту на певні послуги або продукти.

- Т (Threats) — загрози, які можуть створювати ризики для стабільного функціонування бізнесу. До них належать посилення конкуренції, зміна регуляторного середовища, економічна криза, нестабільність валютних курсів чи інші зовнішні чинники, що негативно впливають на діяльність компанії [12].

Для підприємства в галузі телекомунікацій можна виділити такі аспекти:

- Сильні сторони: висока якість послуг, впізнаваність бренду на ринку, широка клієнтська база, інноваційний підхід до розробки продуктів.
- Слабкі сторони: залежність від тарифів постачальників, обмежене географічне покриття мережі, недостатня кількість кваліфікованого персоналу в певних регіонах.
- Можливості: впровадження 5G-технології, зростання попиту на цифрові послуги, партнерства з міжнародними компаніями, розвиток хмарних технологій.
- Загрози: посилення конкуренції, зростання витрат на ліцензії та обладнання, вплив змін у законодавстві, ризик зниження купівельної спроможності клієнтів.

Для підприємства сильними сторонами можуть бути якість послуг та впізнаваність бренду, слабкими — залежність від тарифів постачальників, можливостями — впровадження 5G, а загрозами — конкуренти [Табл.1.2] :

*Таблиця 1.2.*

### Приклад SWOT-аналізу для телекомунікаційної компанії

Категорія	Пояснення	Приклад для підприємства
Сильні сторони	Переваги компанії, що забезпечують конкурентоспроможність.	Висока якість послуг, впізнаваність бренду, сучасна технічна база, ефективна служба підтримки клієнтів.
Слабкі сторони	Внутрішні обмеження чи недоліки, які потребують вдосконалення.	Залежність від тарифів постачальників, обмежене покриття мережі, складнощі з фінансуванням масштабних проєктів.

Продовження таблиці 1.2

Категорія	Пояснення	Приклад для підприємства
Можливості	Зовнішні фактори, що сприяють зростанню або відкривають нові горизонти для бізнесу.	Впровадження 5G, вихід на нові ринки, партнерства з іноземними компаніями, зростання попиту на цифрові технології.
Загрози	Зовнішні фактори, які можуть створювати ризики для стабільного розвитку бізнесу.	Посилення конкуренції, зміна регуляторного середовища, нестабільність економіки, ризики кібербезпеки.

SWOT-аналіз є важливим етапом підготовки до стратегічного планування. Наприклад, якщо підприємство розглядає можливість виходу на новий регіональний ринок, аналіз дозволяє оцінити внутрішні ресурси (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть вплинути на успіх цієї ініціативи.

Сильні сторони, як-от висока якість послуг та впізнаваність бренду, можна використати для активного просування на новому ринку. Слабкі сторони, такі як обмежене покриття мережі, можна компенсувати за рахунок інвестицій у розширення інфраструктури. У той же час, можливості впровадження 5G та зростання попиту на цифрові послуги стимулюють подальший розвиток компанії, тоді як загрози, як-от посилення конкуренції, вимагають підготовки відповідних заходів для захисту ринкової позиції.

SWOT-аналіз допомагає компаніям побудувати реалістичну стратегію, яка враховує їхній поточний стан і перспективи розвитку, а також підготуватися до можливих викликів у динамічному ринковому середовищі.

2.2. PESTEL-аналіз — це ефективний інструмент стратегічного планування, який дозволяє компаніям оцінити вплив зовнішніх факторів на їхню діяльність. Він розділяє ці фактори на шість основних категорій, кожна з яких має важливе значення для ухвалення рішень і визначення стратегії підприємства.

Метод оцінки зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії:

- P (Political) — Політичні фактори включають вплив державної політики, змін у регулюванні, стабільність політичного середовища, податкову політику та інші аспекти, які регулюють діяльність підприємств. Наприклад, зміни у регуляції ринку телекомунікацій можуть суттєво вплинути на умови ведення бізнесу. Стабільність політичної системи сприяє довгостроковому плануванню, тоді як нестабільність або часті зміни у законах можуть створювати ризики для компанії.

- E (Economic) — Економічні фактори охоплюють рівень доходів населення, інфляцію, валютні курси, загальний стан економіки, рівень зайнятості тощо. Економічна стабільність дозволяє компанії прогнозувати доходи та витрати, а зростання доходів населення може стимулювати попит на послуги. Натомість інфляція, рецесія чи нестабільність валютних курсів можуть створювати перешкоди для реалізації стратегій.

- S (Social) — Соціальні фактори відображають вплив змін у демографії, культури, поведінки споживачів та суспільних цінностей. Наприклад, зростання попиту на цифрові послуги або популярність технологій "розумного дому" можуть відкривати нові можливості для бізнесу. Водночас зміна соціальних уподобань може вимагати від компанії адаптації її пропозицій.

- T (Technological) — Технологічні фактори включають інновації, технологічні прориви, витрати на R&D (дослідження та розробки) та доступ до нових технологій. Наприклад, впровадження 5G або розвиток штучного інтелекту може створювати нові можливості для автоматизації обслуговування клієнтів,



підвищення ефективності внутрішніх процесів або вдосконалення продуктів і послуг.

- E (Environmental) — Екологічні фактори стосуються впливу діяльності компанії на довкілля, вимог до екологічної стійкості, кліматичних змін і ресурсоефективності. Наприклад, зменшення енергоспоживання або використання екологічно чистих матеріалів може не лише відповідати регуляторним вимогам, а й підвищувати репутацію компанії.

- L (Legal) — Правові фактори охоплюють законодавчі вимоги, які впливають на діяльність компанії, включаючи правила ліцензування, дотримання стандартів якості, трудове законодавство тощо. Наприклад, нові вимоги до захисту даних (наприклад, GDPR) можуть вимагати від компанії інвестування в оновлення систем безпеки та процесів [13].

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх чинників на бізнес, виявити як ризики, так і можливості, що дає змогу розробити збалансовану стратегію для досягнення цілей навіть у динамічному середовищі.

2.3. Матриця BCG — це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити та класифікувати продукти або послуги компанії залежно від їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку. Цей метод є корисним для оптимізації портфеля компанії, розподілу ресурсів і визначення подальших стратегій управління продуктами.

Матриця BCG ділить усі продукти чи послуги компанії на чотири категорії:

- Зірки (Stars) Продукти з високою часткою ринку та швидким зростанням. Вони є лідерами ринку і зазвичай потребують значних інвестицій для підтримання свого зростання. Такі продукти генерують великий прибуток і можуть у майбутньому перейти до категорії "дійних корів". Наприклад, високошвидкісний інтернет, який є популярним і активно зростає завдяки впровадженню нових технологій, може вважатися "зіркою".

- Дійні корови (Cash Cows) Продукти з високою часткою ринку, але повільним зростанням. Вони є стабільним джерелом доходу, не потребують значних інвестицій і забезпечують фінансування для інших категорій. Наприклад, цифрове телебачення, яке вже досягло зрілості на ринку, може бути класифіковане як "дійна корова".
- Знаки питання (Question Marks) Продукти з низькою часткою ринку, але швидким зростанням. Вони є перспективними, проте вимагають значних інвестицій для розвитку. Компанія має вирішити, чи варто продовжувати вкладати ресурси в ці продукти, щоб перетворити їх на "зірки", або припинити інвестування. Наприклад, нові послуги для бізнесу, як-от хмарні рішення, можуть належати до цієї категорії.
- Собаки (Dogs) Продукти з низькою часткою ринку та повільним зростанням. Вони зазвичай приносять мінімальний дохід або є збитковими. Компанія може вирішити зберігати їх через стратегічну важливість або припинити підтримку. Наприклад, застарілі технології, такі як фіксований телефонний зв'язок, можуть бути віднесені до цієї категорії [14].

Отже компанія може класифікувати свої послуги: високошвидкісний інтернет як "зірку", цифрове телебачення як "дійну корову", а нові послуги для бізнесу — як "знак питання".

Використання матриці BCG допомагає компаніям формувати ефективні стратегії управління своїм портфелем, що сприяє сталому розвитку та досягненню довгострокових бізнес-цілей.

2.4. GAP-аналіз (від англ. "gap" — розрив) є стратегічним інструментом, який допомагає підприємствам оцінити різницю між їхнім поточним станом і бажаними цілями. Основна мета цього методу полягає у виявленні областей, які потребують вдосконалення, і розробці плану дій для скорочення або ліквідації цього розриву.

GAP-аналіз широко використовується у стратегічному плануванні, управлінні проєктами, маркетингу, операційній діяльності та інших сферах [15].

Розглянемо приклад телекомунікаційної компанії, яка прагне розширити своє покриття мережі [Табл.1.3]:

*Таблиця 1.3.*

**Розширення покриття мережі за допомогою GAP-аналізу**

Показник	Поточний стан	Бажаний стан	Розрив	Можливі дії для подолання
Географічне покриття	60% регіонів	90% регіонів	30%	Інвестиції в інфраструктуру, укладання партнерських угод із місцевими операторами.
Швидкість реагування на запити клієнтів	24 години	12 годин	12 годин	Автоматизація обслуговування, навчання персоналу, впровадження CRM-системи.
Прибуток на одного клієнта	\$50	\$70	\$20	Запуск нових преміум-послуг, маркетингові кампанії для підвищення продажів.

GAP-аналіз, хоча й є ефективним інструментом стратегічного планування, має певні обмеження, які варто враховувати під час його застосування.

По-перше, результати аналізу можуть бути впливовими через суб'єктивність оцінок, оскільки точність визначення поточного стану та бажаних цілей залежить від якості зібраної інформації та професійності аналізу. Невірні або недостатньо

конкретні дані можуть призвести до викривлених висновків і неправильного визначення пріоритетів.

По-друге, реалізація плану для ліквідації виявленого розриву може виявитися складною. Це часто пов'язано з потребою у значних фінансових інвестиціях, перебудові внутрішніх процесів або зміні підходів до управління. У таких випадках компанії можуть зіткнутися з внутрішнім опором або затримками у впровадженні змін.

Третє обмеження полягає у залежності результатів GAP-аналізу від зовнішніх факторів, які не підконтрольні компанії. Наприклад, економічна криза, зміни у законодавстві чи коливання на ринку можуть суттєво вплинути на здатність підприємства досягти запланованих цілей, навіть за наявності добре розробленого плану.

Попри ці виклики, GAP-аналіз залишається потужним засобом для ідентифікації слабких місць у роботі компанії. Він допомагає структурувати зусилля, спрямовуючи їх на найважливіші аспекти, що вимагають удосконалення. Завдяки такому підходу підприємства стають більш організованими та здатними зосередитися на досягненні реальних стратегічних пріоритетів.

2.5. Balanced Scorecard (BSC), або система збалансованих показників, є одним із найпоширеніших і найефективніших методів стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства. Особливість цієї методики полягає в тому, що вона враховує не лише фінансові аспекти, а й нефінансові показники, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей. Завдяки цьому BSC забезпечує більш цілісну картину ефективності роботи компанії, ніж традиційні фінансові звіти

Balanced Scorecard орієнтована на чотири основні аспекти:

- Фінанси. Цей аспект зосереджується на фінансових показниках, які відображають рентабельність, прибутковість, обсяг доходів, зниження витрат та

інші економічні фактори. Фінансові показники залишаються ключовими, адже вони демонструють, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення цілей і створення цінності для акціонерів. Наприклад, аналіз рівня прибутковості чи рентабельності інвестицій може допомогти визначити, наскільки стратегія підприємства виправдовує себе з точки зору фінансової вигоди.

- Взаємини з клієнтами. Цей аспект оцінює якість взаємодії компанії зі своїми клієнтами, ступінь їхньої задоволеності, лояльності, а також ефективність сервісу. Наприклад, одним із ключових показників може бути рівень утримання клієнтів, середня тривалість їхнього співробітництва з компанією чи частота повторних покупок. У контексті сучасного бізнесу, коли конкуренція постійно зростає, взаємини з клієнтами відіграють важливу роль у забезпеченні довгострокового успіху.

- Внутрішні процеси. Цей аспект включає оцінку ефективності внутрішніх бізнес-процесів, які впливають на якість продуктів чи послуг, швидкість обслуговування клієнтів, дотримання строків виконання замовлень тощо. Оптимізація внутрішніх процесів дозволяє компанії підвищувати продуктивність, скорочувати витрати та забезпечувати стабільну якість своїх пропозицій. Наприклад, ключовими показниками можуть бути час обробки замовлень, кількість виробничих дефектів або рівень виконання проектів у встановлений термін.

- Навчання і розвиток персоналу. Людський капітал є однією з найцінніших складових компанії, тому оцінка цього аспекту зосереджується на розвитку навичок і компетенцій працівників, створенні культури навчання та інновацій, а також утриманні талановитих співробітників. Наприклад, кількість проведених тренінгів, рівень задоволеності працівників або індекс утримання персоналу можуть слугувати ключовими показниками в цій категорії. Компанії, які

інвестують у навчання своїх співробітників, створюють конкурентну перевагу на ринку [16].

Все ж компанія може визначити ключові показники для кожної категорії, наприклад, рівень задоволеності клієнтів або середню швидкість реагування служби підтримки.

Balanced Scorecard дозволяє поєднати стратегічні цілі компанії з операційною діяльністю, надаючи можливість побудувати збалансовану систему управління. Це ефективний інструмент для досягнення конкурентної переваги, який допомагає компанії адаптуватися до змін і зосереджувати зусилля на найбільш пріоритетних напрямках.

### 3. Комбінування методів

У сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії все частіше вдаються до комбінованого підходу, який передбачає одночасне використання кількох методів стратегічного аналізу та планування. Такий підхід дозволяє отримати більш повну картину внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, а також створити ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей.

Наприклад, підприємство може почати з проведення SWOT-аналізу, щоб визначити свої сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості й загрози. Цей метод є основою для формування розуміння внутрішніх аспектів компанії та її потенціалу. Потім результати SWOT-аналізу можуть бути доповнені PESTEL-аналізом, який зосереджується на зовнішніх факторах, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. У такий спосіб компанія враховує вплив зовнішнього середовища на її діяльність.

На основі отриманих даних підприємство може застосувати сценарний підхід, розробляючи кілька можливих сценаріїв розвитку подій. Наприклад, сценарії можуть враховувати такі варіанти, як різке зростання ринку, посилення

конкуренції чи економічна криза. Це дозволяє підготувати адаптивні плани дій, які будуть ефективними в різних умовах.

Після аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів компанія може використовувати інші методи, такі як матриця BCG для оптимізації портфеля продуктів чи послуг, або GAP-аналіз, щоб визначити розрив між поточним станом і бажаними цілями. Використання методу Balanced Scorecard може допомогти оцінити ефективність впроваджуваної стратегії шляхом вимірювання фінансових і нефінансових показників.

Застосування різних методів планування допомагає не лише підтримувати конкурентоспроможність компанії в поточних умовах, але й забезпечувати її сталий розвиток у майбутньому. Завдяки стратегічному підходу підприємства можуть гнучко реагувати на зміни, адаптуватися до нових викликів і використовувати можливості для росту.

### **1.3. Особливості ринку телекомунікаційних послуг в Україні**

Ринок телекомунікаційних послуг в Україні є одним із найбільш динамічних і стратегічно важливих секторів економіки, який впливає на розвиток інших галузей, сприяє цифровізації суспільства та забезпечує доступ до сучасних інформаційних технологій. Його особливості зумовлені специфікою економіки країни, рівнем технологічного розвитку, регуляторним середовищем, конкуренцією між провайдерами та поведінкою споживачів.

Однією з ключових особливостей є висока конкуренція серед операторів зв'язку. Український ринок представлений як великими національними гравцями (наприклад, "Київстар", "Vodafone Україна", "Укртелеком", "Воля Кабель"), так і невеликими локальними провайдерами, які працюють у певних регіонах або

містах. Така конкуренція стимулює операторів до вдосконалення якості послуг, зниження тарифів, запровадження нових продуктів та технологій. Наприклад, розвиток 4G-зв'язку став одним із ключових напрямів для мобільних операторів останніх років, а подальше впровадження 5G відкриває нові можливості для розвитку ринку.

Ще однією важливою особливістю є швидка технологічна еволюція галузі. Сучасні телекомунікаційні послуги виходять далеко за межі традиційних телефонних дзвінків або базового доступу до інтернету. Оператори активно впроваджують технології IPTV, VoIP, хмарні сервіси, інтернет речей (IoT) і сервіси для "розумних будинків". Крім того, підприємства та приватні споживачі все частіше використовують високошвидкісні волоконно-оптичні мережі, які забезпечують надійний доступ до інтернету з низькою затримкою і високою пропускнуою здатністю.

Український ринок також характеризується значною залежністю від макроекономічних факторів. Рівень доходів населення безпосередньо впливає на попит на телекомунікаційні послуги. У періоди економічної нестабільності або кризи споживачі схильні до оптимізації своїх витрат, що може спричинити зменшення споживання платних послуг, таких як кабельне телебачення чи преміум-сервіси. Водночас телекомунікаційні послуги залишаються однією з основних статей витрат, оскільки доступ до зв'язку й інтернету є критично важливим для роботи, навчання та спілкування.

Ринок телекомунікацій також має свої географічні особливості. У великих містах, таких як Київ, Львів, Харків чи Одеса, розвинена інфраструктура та високий рівень конкуренції серед провайдерів забезпечують споживачам широкий вибір послуг. Водночас у сільській місцевості доступ до сучасних телекомунікаційних послуг може бути обмеженим через недостатню розвиненість мереж, високу вартість їх розбудови та відносно низький попит з боку мешканців.



Це створює дисбаланс між рівнем доступу до послуг у містах та селах, який державні програми та ініціативи приватних компаній намагаються скоротити.

Не менш важливою особливістю є регуляторний вплив держави. В Україні функціонування ринку телекомунікацій регулюється такими органами, як Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), та Міністерство цифрової трансформації [17]. Законодавство встановлює основні правила для операторів, захист прав споживачів, вимоги до якості послуг, а також регламентує використання радіочастотного ресурсу. У останні роки держава активно сприяє цифровізації країни, що включає підтримку розвитку телекомунікаційної інфраструктури, доступу до широкопasmового інтернету навіть у віддалених регіонах, а також впровадження сучасних технологій, таких як електронні сервіси [18].

На ринку спостерігається зростання попиту на інтегровані пакети послуг, що включають інтернет, телебачення, телефонію та інші цифрові сервіси. Споживачі цінують можливість отримувати все необхідне від одного провайдера за зниженою ціною, що стимулює компанії до розробки комплексних рішень. Наприклад, ТОВ "Воля Кабель" активно пропонує пакети, які включають високошвидкісний інтернет та цифрове телебачення.

Ще однією важливою тенденцією на українському телекомунікаційному ринку є вплив глобальних трендів, які все більше визначають напрямки розвитку галузі. Одним із ключових факторів є стрімке зростання споживання даних, зумовлене масовим поширенням мобільних пристроїв, таких як смартфони, планшети та розумні телевізори. У сучасних умовах значна частина користувачів здійснює доступ до інтернету саме через мобільні пристрої, що змушує телекомунікаційні компанії адаптувати свої мережі до зростаючого навантаження на мобільний трафік.

Крім цього, розвиток відеоконтенту та популярність стримінгових платформ, таких як Netflix, YouTube, Amazon Prime, HBO Max та інших, суттєво змінюють структуру попиту на послуги інтернет-доступу. У порівнянні з минулими роками, коли інтернет використовувався переважно для перегляду веб-сторінок чи листування, сьогодні основний обсяг трафіку припадає на потокове відео у високій якості. За даними глобальних досліджень, до 80% всього інтернет-трафіку у світі генерується саме стримінговими сервісами, і Україна не є винятком. Це стимулює провайдерів удосконалювати свої мережі, зокрема впроваджувати стандарти FTTH (Fiber to the Home) та 5G, щоб забезпечити високу швидкість передачі даних і стабільність з'єднання [32].

Важливим наслідком цієї тенденції є зміна очікувань користувачів щодо послуг. Сучасний клієнт вимагає безперебійного доступу до інтернету, здатного підтримувати перегляд відео у форматі 4K чи навіть 8K, а також одночасне використання кількох пристроїв у домогосподарстві. Це висуває жорсткі вимоги до провайдерів у плані пропускної здатності мереж, мінімізації затримок і зменшення часу завантаження контенту. У цьому контексті українські телеком-компанії активно працюють над модернізацією своїх мереж, розширенням зони покриття оптоволоконного інтернету та впровадженням нових стандартів зв'язку.

Ще одним викликом, спричиненим впливом глобальних трендів, є необхідність інтеграції локальних сервісів із міжнародними платформами. Наприклад, користувачі хочуть мати доступ до стримінгових сервісів без затримок, що вимагає оптимізації маршрутів передачі даних, зокрема розміщення серверів CDN (Content Delivery Network) ближче до користувачів. Це дозволяє зменшити затримки та забезпечити більш плавний перегляд контенту. Українські провайдери активно співпрацюють із міжнародними партнерами, щоб інтегрувати такі рішення, що в результаті підвищує конкурентоспроможність на локальному ринку.

Окрім відеоконтенту, зростає попит на послуги онлайн-ігор, які також генерують значний обсяг трафіку та потребують стабільного низьколатентного з'єднання. Глобальні платформи, такі як Twitch чи сервіси хмарного геймінгу на кшталт NVIDIA GeForce NOW і Xbox Cloud Gaming, впливають на формування нових стандартів і викликів для інтернет-провайдерів. Телекомунікаційні компанії змушені орієнтуватися на мультиформатність своїх послуг, пропонуючи рішення, які враховують різноманітні сценарії використання інтернету — від перегляду відео до інтерактивних ігор у реальному часі.

Також глобальні тенденції формують попит на більш персоналізовані послуги. Наприклад, користувачі очікують можливості самостійно формувати пакети послуг, додаючи до стандартного інтернет-доступу функції "розумного дому", інтеграцію із голосовими помічниками чи додатковий захист даних через VPN. Це стимулює телекомунікаційні компанії розробляти інноваційні пропозиції, адаптовані під різні сегменти клієнтів, забезпечуючи як універсальність, так і індивідуальний підхід.

Таким чином, вплив глобальних трендів на локальний ринок телекомунікацій в Україні не лише визначає технічні пріоритети, але й створює нові можливості для розвитку. Компанії, які вчасно адаптуються до цих змін, отримують конкурентну перевагу, формуючи стандарти майбутнього для всієї галузі.

Окремо варто зупинитися на викликах, пов'язаних із кібербезпекою, яка стає одним із найважливіших аспектів розвитку сучасних телекомунікаційних компаній. З кожним роком цифрові технології дедалі глибше інтегруються у всі сфери життя: від банківських послуг і дистанційної роботи до онлайн-шопінгу та розваг. Однак разом із цим зростають і ризики кібератак, які можуть призвести до втрати даних, компрометації конфіденційної інформації та навіть паралічу роботи критично важливої інфраструктури.

Телекомунікаційні провайдери виступають не лише постачальниками послуг інтернету та зв'язку, але й ключовими гравцями у забезпеченні безпечного функціонування цифрового простору. Їхні мережі обслуговують мільйони приватних користувачів, бізнесів та урядових структур, які передають величезні обсяги даних. Успішна кібератака на оператора може поставити під загрозу не лише окремих клієнтів, а й цілу країну, особливо якщо йдеться про критичну інфраструктуру, наприклад, енергетику, транспорт чи фінансову сферу.

Особливу увагу до кібербезпеки посилює також розвиток Інтернету речей (IoT). Все більше пристроїв — від розумних колонок до промислового обладнання — підключаються до мережі, створюючи нові "входи" для хакерів. Наприклад, зламаний "розумний дім" може стати інструментом для масштабної DDoS-атаки, а вразливість промислових систем може спричинити серйозні наслідки для безпеки підприємств чи навіть національної економіки [Табл.1.4].

*Таблиця 1.4.*

#### **Типи кіберзагроз для телекомунікаційних компаній**

Тип кіберзагрози	Опис
DDoS-атаки	Масштабні атаки на мережі провайдерів із метою перевантаження серверів або відключення доступу до послуг. Вони призводять до фінансових втрат і репутаційних ризиків.
Зломи мереж клієнтів	Хакери використовують мережі провайдера для доступу до даних клієнтів або фішингових атак. Особливо актуально для підприємств із великими обсягами корпоративної інформації.
Шкідливе програмне забезпечення	Через мережі провайдера може поширюватися шкідливий софт, який заражає пристрої, краде паролі або вимагає викуп за розблокування даних.

## Продовження таблиці 1.4.

Тип кіберзагрози	Опис
Атаки на критичну інфраструктуру	Україна є частою мішенню для атак на державні та приватні структури. Захист інфраструктури компаній є критичним для стабільності та безпеки країни.
Атаки на центри обробки даних (ЦОД)	Атаки на дата-центри можуть паралізувати телефонні розмови, фінансові транзакції та потокове відео, адже ЦОД є "серцем" телекомунікаційних компаній.

В свою чергу телекомунікаційні компанії активно впроваджують низку стратегій, щоб ефективно протидіяти сучасним кіберзагрозам [Табл.1.5].

*Таблиця 1.5.*

## Дії компаній для усунення кіберзагроз

Напрямок дій	Опис
Інвестиції в сучасні технології захисту	Українські провайдери, зокрема "Воля" і "Датагруп", активно інвестують у рішення для захисту своїх мереж. Використовуються міжмережеві екрани, системи моніторингу трафіку, хмарні рішення для запобігання DDoS-атакам і штучний інтелект для виявлення підозрілої активності.
Розвиток сервісів кібербезпеки	Для бізнес-клієнтів пропонуються спеціалізовані рішення, такі як антивірусні програми, VPN-сервіси, системи раннього попередження про атаки та резервне копіювання даних. Ці сервіси допомагають клієнтам забезпечувати безпеку їхньої діяльності.

Продовження таблиці 1.5.

Напрямок дій	Опис
Освіта користувачів	Провайдери організують інформаційні кампанії для підвищення цифрової грамотності. Вони пояснюють клієнтам, як уникати фішингових атак, використовувати багатофакторну автентифікацію та забезпечувати безпеку домашніх мереж.
Співпраця з державою та міжнародними організаціями	Провайдери співпрацюють із державними структурами та міжнародними експертами для посилення кіберзахисту. В рамках цієї співпраці здійснюється обмін інформацією про загрози, розробка стандартів безпеки та створення кіберполігонів для тренувань протидії атакам.
Впровадження штучного інтелекту (ШІ)	Штучний інтелект аналізує великі обсяги даних у реальному часі, швидко виявляє потенційні загрози та автоматично реагує на них до того, як вони завдадуть шкоди.

У цілому, ринок телекомунікаційних послуг в Україні характеризується стрімким розвитком, зростаючою конкуренцією, високими очікуваннями клієнтів та необхідністю впровадження інновацій. Водночас він стикається з низкою викликів, таких як географічна нерівність, регуляторні обмеження, економічні труднощі та швидкий технологічний прогрес. Для успішної діяльності в цих умовах компаніям необхідно активно використовувати стратегічне планування, орієнтуватися на інновації та адаптуватися до змін у середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ВОЛЯ КАБЕЛЬ"

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

"Воля" — один із провідних операторів телекомунікаційних послуг в Україні, який забезпечує доступ до інтернету, цифрового телебачення та інших інноваційних сервісів. Компанія працює на ринку вже понад 20 років, залишаючись одним із лідерів у галузі завдяки впровадженню сучасних технологій, клієнтоорієнтованому підходу та широкому спектру послуг.

Компанія "Воля" офіційно була заснована у 2002 році [Рис.2.1], але її витоки сягають ще 1999 року, коли американська інвестиційна компанія "SigmaBleyzer" розпочала масштабний процес консолідації локальних провайдерів кабельного телебачення у Києві. Одним із перших кроків стало об'єднання таких компаній, як "Київтелемонтаж" і "ІнтерВідеоКиїв", які вже на той час мали певну інфраструктуру та обслуговували значну кількість клієнтів. На момент консолідації ці провайдери надавали послуги понад 200 тисячам абонентів, що стало міцною основою для створення потужного телекомунікаційного гравця.



Рис.2.1. Перший логотип компанії "Воля", 2002 р.

Основною метою об'єднання було створення єдиної компанії, яка могла б запропонувати абонентам стандартизовані послуги високої якості. На той час ринок телекомунікацій України був фрагментованим: невеликі місцеві провайдери працювали із застарілим обладнанням, послуги часто були нестабільними, а

клієнтський сервіс залишав бажати кращого. "SigmaBleyzer" побачила в цьому потенціал для масштабного оновлення ринку, залучивши інвестиції для модернізації мереж, впровадження сучасних технологій та створення конкурентоспроможного бренду.

Заснування "Воли" у 2002 році стало результатом цієї ретельно спланованої стратегії. Компанія почала активно інвестувати у вдосконалення інфраструктури, зокрема оновлення кабельних мереж і обладнання, щоб забезпечити стабільну передачу сигналу і високу якість зображення. Було введено нові послуги, які раніше не пропонувалися на українському ринку, включаючи інтерактивні формати кабельного телебачення, послуги платного перегляду та перші спроби інтеграції цифрових платформ.

Важливо зазначити, що об'єднані зусилля місцевих провайдерів і міжнародного інвестора дозволили створити унікальну бізнес-модель для українського ринку телекомунікацій. На момент запуску "Воля" вже мала значний ринковий вплив у Києві та почала активно розширювати свою присутність у регіонах. Компанія приділяла велику увагу якості обслуговування, залучаючи міжнародний досвід і технології для створення нових стандартів клієнтського сервісу. Наприклад, впровадження єдиних тарифних планів, автоматизація обслуговування клієнтів та запуск гарячої лінії стали революційними кроками для свого часу.

Додатковим поштовхом для зростання компанії стала зростаюча популярність кабельного телебачення в Україні. Наприкінці 1990-х та на початку 2000-х років більшість українських споживачів все ще користувалися аналоговими антенами, які забезпечували обмежений набір каналів із посередньою якістю сигналу. "Воля" запропонувала своїм клієнтам значно ширший вибір телеканалів, включаючи міжнародні, регіональні та спеціалізовані, що швидко завоювало довіру користувачів.



Таким чином, стартовий майданчик, створений ще в 1999 році за підтримки "SigmaBleyzer", став не лише основою для формування "Воли", але й прикладом того, як іноземні інвестиції та локальний досвід можуть створити сильного гравця на ринку. Завдяки грамотній стратегії розвитку, орієнтації на впровадження нових технологій і постійному вдосконаленню сервісів, "Воля" стала однією з найвідоміших телекомунікаційних компаній України.

У 2002 році "Воля" вперше запровадила інноваційні рішення на українському ринку, зокрема цифрове телебачення під брендом "Воля ПреміумТБ". Того ж року компанія розпочала надання інтернет-послуг під брендом "Воля Broadband". Важливим етапом у розвитку компанії стало впровадження стандарту DOCSIS 1.0, що дозволило модернізувати мережу та підвищити якість послуг.

У 2006 році завершилася масштабна модернізація інфраструктури, що дозволила компанії розширити спектр послуг і підвищити надійність мереж. Ця модернізація включала перехід на сучасні технології передавання даних і покращення якості трансляції телебачення [5].

2021 рік став знаковим для компанії "Воля", адже саме тоді відбулося її об'єднання з групою "Датагруп" — провідним гравцем на ринку телекомунікаційних послуг для бізнесу в Україні. Це злиття стало не просто стратегічним кроком, а цілою новою епохою у розвитку обох компаній. Об'єднавши ресурси, досвід і експертизу, "Воля" та "Датагруп" змогли створити потужний телекомунікаційний альянс, який здатний забезпечити потреби як приватних, так і корпоративних клієнтів, пропонуючи сучасні, інноваційні рішення.

Одним із ключових досягнень цього злиття стало оптимізоване використання інфраструктури двох компаній. Завдяки інтеграції мереж, обладнання та технологічних рішень вдалося суттєво підвищити швидкість і якість послуг, що надаються. Мережі компаній були модернізовані для забезпечення більшої

пропускної здатності, що стало особливо важливим на тлі зростаючого попиту на високошвидкісний інтернет та стабільний зв'язок.

Також значна увага приділялася розширенню спектра послуг. Якщо "Датагруп" традиційно орієнтувалася на надання послуг для бізнесу, таких як корпоративний інтернет, хмарні рішення та дата-центри, то "Воля" була лідером у сегменті домашнього інтернету, телебачення та мультимедійних послуг для приватних користувачів. Об'єднавши ці напрямки, компанії змогли запропонувати споживачам комплексні рішення: інтегровані пакети для бізнесу, які включають корпоративний зв'язок та медіасервіси, і нові можливості для домашніх користувачів, наприклад, доступ до передових хмарних сервісів.

Ще однією перевагою злиття стало розширення зони покриття. Спільними зусиллями компанії змогли збільшити географію своїх послуг, зокрема в регіонах, де доступ до високоякісного інтернету та телекомунікаційних сервісів був обмежений. Це стало важливим кроком у напрямку подолання цифрового розриву між великими містами та меншими населеними пунктами.

Крім технічних і інфраструктурних переваг, об'єднання дозволило підвищити рівень клієнтоорієнтованості. Спільні інвестиції у розвиток сервісних центрів, інтеграцію платформ для клієнтів і впровадження сучасних цифрових інструментів дозволили створити більш зручні та персоналізовані сервіси для користувачів. Наприклад, клієнти тепер мають доступ до єдиної цифрової платформи, де можна управляти всіма підписками, отримувати технічну підтримку та навіть налаштовувати сервіси під індивідуальні потреби.

Це злиття стало також сигналом для українського ринку телекомунікацій про те, що компанії не лише здатні конкурувати, але й об'єднувати зусилля для створення інноваційних рішень, які сприяють розвитку цифрової економіки країни. "Воля" та "Датагруп" разом довели, що синергія є потужним інструментом для досягнення нових висот у галузі, створення конкурентоспроможних послуг і впровадження

передових технологій. Це дозволило компаніям не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й задати нові стандарти якості обслуговування та технологічного розвитку в Україні.

Структура "Воля" побудована так, щоб забезпечувати високу ефективність роботи та відповідати потребам клієнтів у різних регіонах. Компанія має розгалужену мережу регіональних підрозділів, які функціонують у багатьох великих містах України, включаючи Київ, Львів, Харків, Одесу, Дніпро та інші. Це дозволяє оперативно надавати послуги та здійснювати технічну підтримку.

У компанії виділяються наступні ключові підрозділи [Табл.2.1.]:

*Таблиця 2.1.*

### **Ключові підрозділи ТОВ «Воля Кабель»**

№	Підрозділ	Основні функції
1	Відділ технічної підтримки	Забезпечення технічної підтримки клієнтів, вирішення технічних питань.
2	Відділ продажів	Організація продажів послуг компанії, взаємодія з клієнтами, формування комерційних пропозицій.
3	Відділ обслуговування клієнтів	Консультації клієнтів, обробка заявок, надання інформації про послуги.
4	Відділ маркетингу	Розробка маркетингових стратегій, реклама, аналіз ринку.
5	Юридичний відділ	Юридична підтримка компанії, розробка договорів, супровід правових питань.
6	Фінансовий відділ	Бухгалтерський облік, фінансовий контроль, складання звітності.
7	ІТ-відділ	Розробка та підтримка ІТ-інфраструктури.

## Продовження таблиці 2.1.

№	Підрозділ	Основні функції
8	Відділ логістики	Організація постачання обладнання, управління матеріально-технічними ресурсами.
9	Відділ кадрової роботи (HR)	Підбір, навчання та адаптація персоналу, управління кадровими ресурсами.
10	Відділ розвитку послуг	Впровадження нових продуктів і сервісів, модернізація існуючих послуг.
11	Операційний відділ	Координація щоденних операційних процесів, контроль за якістю виконання послуг.

"Воля" надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, орієнтуючись як на приватних клієнтів, так і на бізнес-сегмент. Основні напрямки діяльності включають:

1. Послуги інтернет-доступу. Компанія пропонує високошвидкісний інтернет для домашнього та бізнес-використання. Основою цієї послуги є використання сучасних волоконно-оптичних ліній, які забезпечують стабільне з'єднання з високою швидкістю передачі даних до 1 Гбіт/с.
2. Цифрове та інтерактивне телебачення. "Воля" пропонує широкий вибір каналів, включаючи українські та міжнародні, доступ до HD- і 4K-контенту, а також інтерактивні функції, які дозволяють записувати програми, ставити ефір на паузу та переглядати програми у зручний час.
3. Інтегровані пакети послуг. Популярністю користуються комбіновані пакети, які включають інтернет, телебачення та додаткові сервіси за зниженою ціною. Це вигідне рішення для споживачів, які прагнуть отримувати всі послуги від одного провайдера.

4. Онлайн-кінотеатри та тематичні сервіси. Компанія пропонує доступ до власного онлайн-кінотеатру "Воля Cinema", де представлений широкий вибір фільмів і серіалів. Крім того, споживачі можуть скористатися додатковими сервісами, наприклад, тематичними пакетами спортивних чи дитячих каналів.
5. Послуги для бізнесу. Компанія надає телекомунікаційні рішення для корпоративних клієнтів, включаючи побудову локальних мереж, хмарні сервіси, послуги IP-телефонії та забезпечення кібербезпеки [5].

Діяльність компанії "Воля" спрямована на постійне вдосконалення якості послуг, щоб забезпечувати своїх клієнтів сучасними, надійними та зручними рішеннями у сфері телекомунікацій. Основний акцент робиться на впровадженні новітніх технологій, які відповідають актуальним потребам ринку та глобальним трендам цифровізації. Компанія активно розвиває свою технічну інфраструктуру, постійно розширюючи зону покриття, модернізуючи мережі та переходячи на нові стандарти зв'язку для забезпечення максимальної швидкості та стабільності послуг.

Особливу увагу приділено інноваціям, які дозволяють пропонувати клієнтам широкий спектр послуг, що відповідають вимогам сучасного способу життя. Зокрема, компанія активно розвиває інтерактивне телебачення, яке дозволяє глядачам переглядати контент у зручний для них час, обираючи улюблені фільми, шоу чи програми за запитом. Також значний акцент зроблено на впровадженні сервісів для "розумного дому", які включають системи управління безпекою, кліматом і побутовими пристроями, що підвищують комфорт та зручність повсякденного життя.

Крім того, "Воля" інвестує в розробку рішень для персоналізованого обслуговування клієнтів. Завдяки використанню сучасних аналітичних інструментів та штучного інтелекту, компанія може пропонувати індивідуальні

пакети послуг, які найкраще відповідають потребам кожного клієнта. Зокрема, це включає можливість формування тарифів "під себе", адаптивні сервіси підтримки через чат-боти та інтегровані цифрові платформи, які дозволяють легко керувати підписками, оплачувати послуги та отримувати допомогу онлайн.

Таким чином, "Воля" демонструє прагнення бути на крок попереду, створюючи продукти, що об'єднують комфорт, технологічність і зручність. Це дозволяє компанії не лише утримувати позиції лідера у сфері телекомунікацій, а й задавати стандарти на ринку цифрових послуг в Україні.

Окрім технологій, компанія робить акцент на взаємодії зі споживачами, забезпечуючи швидку підтримку, гнучкі тарифи та програми лояльності. Завдяки цьому "Воля" залишається однією з найбільш впізнаваних телекомунікаційних компаній в Україні.

У 2024 році інвестиційна компанія NJJ Holding придбала «Датагруп-Воля» разом із мобільним оператором lifecell. [19]. Це відкриває нові перспективи для розвитку компанії, зокрема впровадження нових технологій, розширення асортименту послуг та поліпшення сервісу для клієнтів. Об'єднана компанія під керівництвом генерального директора Михайла Шелемби планує інвестувати в розвиток мереж, ліцензій, обладнання та розширення фіксованої та мобільної інфраструктури в Україні. Це сприятиме покращенню якості послуг для українських споживачів та зміцненню позицій NJJ Holding на міжнародному ринку телекомунікацій.

Таким чином, компанія "Воля" є одним із лідерів ринку телекомунікаційних послуг України, яка поєднує багаторічний досвід, сучасні технології та клієнтоорієнтований підхід. Її діяльність спрямована на постійне вдосконалення сервісів, розширення зони покриття та впровадження нових послуг, що забезпечує стійке зростання та задоволення потреб споживачів.

## 2.2 Аналіз внутрішнього середовища компанії

Аналіз внутрішнього середовища є важливою складовою стратегічного планування, оскільки дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ресурси, якими воно володіє. Для оцінки внутрішнього стану ТОВ "Воля" проведемо SWOT-аналіз та розглянемо ключові ресурси компанії.

SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні сторони компанії, які формують її конкурентні переваги, виявити слабкі сторони, які можуть гальмувати розвиток, а також ідентифікувати можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі [6].

### 1. Сильні сторони (Strengths):

- Впізнаваний бренд. "Воля" є одним із найбільш відомих провайдерів телекомунікаційних послуг в Україні, завдяки багаторічній діяльності на ринку та високому рівню довіри з боку клієнтів [29].
- Розвинена інфраструктура. Компанія володіє сучасною технічною базою, зокрема волоконно-оптичними мережами, які забезпечують стабільне та високошвидкісне з'єднання для клієнтів.
- Широкий спектр послуг. "Воля" пропонує не лише інтернет і телебачення, але й інтерактивні сервіси, онлайн-кінотеатри та послуги для бізнесу.
- Інноваційність. Компанія впроваджує сучасні технології, такі як інтерактивне телебачення, IP-телефонія та рішення для "розумних будинків".
- Клієнтоорієнтованість. Завдяки ефективній службі підтримки, програмам лояльності та гнучким тарифам компанія утримує своїх клієнтів та залучає нових.

### 2. Слабкі сторони (Weaknesses):

- Висока конкуренція. На ринку присутні великі гравці, такі як "Київстар", "Vodafone" і локальні провайдери, які часто пропонують нижчі тарифи.

- Залежність від регіональної специфіки. У деяких регіонах України компанія має обмежене покриття, що ускладнює розширення клієнтської бази.
- Проблеми з адаптацією до швидких змін. Через великий масштаб операцій впровадження інновацій може займати більше часу порівняно з меншими гнучкими компаніями.
- Тарифна політика. У деяких сегментах клієнти вважають тарифи компанії вищими, ніж у конкурентів.

### 3. Можливості (Opportunities):

- Впровадження 5G. Розвиток нових технологій мобільного зв'язку відкриває можливість для надання інноваційних послуг і виходу на нові сегменти ринку. [20].
- Розширення на нові регіони. Завдяки інвестиціям у розвиток мережі компанія може збільшити зону покриття та залучити більше клієнтів у сільській місцевості.
- Зростання попиту на інтегровані сервіси. Споживачі дедалі більше цікавляться пакетами, які включають інтернет, телебачення та інші послуги.
- Розвиток сегменту бізнес-послуг. Корпоративні клієнти в Україні все більше потребують телекомунікаційних рішень, таких як хмарні сервіси та кібербезпека.

### 4. Загрози (Threats):

- Посилення конкуренції. Великі гравці, такі як "Київстар" та "Vodafone", активно розширюють спектр послуг, інвестуючи у власну інфраструктуру.
- Економічна нестабільність. Коливання курсу валют і зниження купівельної спроможності населення можуть негативно вплинути на попит.

Ресурси компанії є ключовим фактором, який впливає на її здатність реалізовувати стратегії та залишатися конкурентоспроможною. Основні категорії ресурсів ТОВ "Воля" включають:



1. Матеріальні ресурси. "Воля" володіє розвиненою інфраструктурою, яка включає волоконно-оптичні мережі, сервери, центри обробки даних і сучасне обладнання для забезпечення стабільного доступу до інтернету та телебачення. Постійна модернізація мережі є одним із пріоритетів компанії, що дозволяє підтримувати високий рівень надійності послуг.

2. Людські ресурси. Компанія має професійну команду співробітників, включаючи технічних фахівців, експертів з маркетингу, підтримки клієнтів і розробки нових продуктів. Висококваліфікований персонал забезпечує ефективність роботи компанії, а також дозволяє оперативно вирішувати технічні проблеми та впроваджувати нові послуги.

3. Фінансові ресурси. ТОВ "Воля" має стабільну фінансову базу, що дозволяє здійснювати інвестиції у модернізацію мереж, запуск нових продуктів і маркетингові кампанії. Інтеграція з групою "Датагруп" у 2021 році дала компанії додаткові можливості для розширення бізнесу. Нижче наведено фінансові показники ТОВ «Воля-Кабель» [Табл 2.2] за 2023 рік [21].:

*Таблиця 2.2.*

**Фінансові показники «Воля-Кабель» за 2023 рік за даними,  
опублікованими на платформі «Опендатабот»**

Показник	Значення
Активи	462 201 тис. грн
Зобов'язання	577 797 тис. грн
Чистий прибуток	182 986 тис. грн
Дохід	1 911 457 тис. грн

Хотілося б звернути увагу, що зобов'язання компанії перевищують її активи, що може свідчити про певні фінансові ризики. Однак наявність значного чистого прибутку та доходу вказує на стабільну операційну діяльність.

4. Інноваційні ресурси. Однією з конкурентних переваг "Воля" є впровадження сучасних технологій, таких як інтерактивне телебачення, онлайн-кінотеатри, рішення для "розумного дому" та хмарні сервіси. Інноваційність дозволяє компанії утримувати свої позиції на ринку та залучати нових клієнтів.

5. Ринкові ресурси. "Воля" має широку клієнтську базу та репутацію надійного провайдера, що значно підсилює її позиції у конкурентній боротьбі. Компанія також активно працює над розширенням присутності у регіонах, де покриття телекомунікаційних послуг є обмеженим.

Доречним і важливим в умовах стратегічного планування буде проведення PEST-аналізу діяльності компанії, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори [Табл.2.3.] :

Таблиця 2.3.

#### PEST-аналіз діяльності ТОВ «Воля Кабель»

Фактор	Опис	Вплив на діяльність
<b>Політичні (Р)</b>		
Регулювання в галузі	Закони щодо захисту прав споживачів, конкуренції та регулювання ринку телекомунікацій.	Необхідність відповідати нормативним вимогам, додаткові витрати на відповідність.
Політична стабільність	Вплив війни чи політичних змін на діяльність компанії.	Можливі ризики для роботи в регіонах, зруйнована інфраструктура в окремих районах.

## Продовження таблиці 2.3.

Фактор	Опис	Вплив на діяльність
Пільгові програми	Державна підтримка розвитку цифрової інфраструктури.	Можливість отримання грантів чи пільг для розвитку нових технологій.
<b>Економічні (E)</b>		
Рівень доходів населення	Зниження платоспроможності споживачів через економічну нестабільність.	Необхідність розробки бюджетних тарифів для утримання клієнтів.
Коливання курсів валют	Залежність від імпортного обладнання, чутливість до валютних коливань.	Підвищення витрат на закупівлю обладнання для мереж.
Інфляція	Загальне зростання цін, яке впливає на витрати компанії та споживчий попит.	Потреба оптимізувати операційні витрати та підвищувати ефективність.
<b>Соціальні (S)</b>		
Зміни у поведінці клієнтів	Зростання попиту на послуги високошвидкісного інтернету та інтерактивне телебачення.	Необхідність розвитку інноваційних сервісів та підвищення якості обслуговування.
Урбанізація	Збільшення попиту на телекомунікаційні послуги в містах.	Можливість розширення ринку в густонаселених районах.
Вимоги до якості послуг	Споживачі очікують швидкий інтернет, багато телеканалів.	Постійна потреба в модернізації.

## Продовження таблиці 2.3

Фактор	Опис	Вплив на діяльність
<b>Технологічні (Т)</b>		
Впровадження нових технологій	Потреба у запуску 5G, інтерактивних сервісів, IoT-рішень тощо.	Можливість залучення нових клієнтів і підвищення конкурентоспроможності.
Інвестиції в інфраструктуру	Постійне оновлення обладнання для підтримки швидкостей та якості послуг.	Значні витрати, але підвищення довгострокової лояльності клієнтів.
Розвиток цифрових сервісів	Зростання популярності онлайн-платформ для підключення, оплати та налаштування послуг.	Потреба інвестувати в мобільні додатки та зручний веб-інтерфейс.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "Воля" показує, що компанія володіє значними перевагами, зокрема у вигляді розвиненої інфраструктури, інноваційного потенціалу та впізнаваного бренду. Однак існують і слабкі сторони, які потрібно враховувати для подальшого розвитку, зокрема конкуренція з великими гравцями та необхідність розширення покриття в регіонах. Завдяки ефективному використанню своїх ресурсів і розробці стратегії адаптації до викликів ринку "Воля" має всі передумови для зміцнення своїх позицій на ринку телекомунікаційних послуг України.

### 2.3. Оцінка ринкової позиції ТОВ "Воля Кабель"

Оцінка ринкової позиції ТОВ "Воля Кабель" є важливим етапом для визначення її конкурентоспроможності, перспектив розвитку та можливостей адаптації до динамічного ринку телекомунікаційних послуг України. Цей аналіз включає оцінку конкурентного середовища, позиціонування компанії відносно інших гравців, аналіз цільової аудиторії та визначення ринкової частки.

Український ринок телекомунікаційних послуг є одним із найбільш конкурентних і динамічних секторів економіки. Тут діють як великі національні гравці, так і численні регіональні провайдери. Основними конкурентами ТОВ "Воля Кабель" [Табл 2.3] є:

- "Київстар" — лідер у сфері мобільного зв'язку, який активно розширює свої послуги на ринку фіксованого інтернету та телебачення. «Київстар» обслуговує понад 26 мільйонів абонентів мобільного зв'язку [29], що робить його найбільшим мобільним оператором в Україні. Компанія пропонує як традиційні голосові послуги, так і швидкісний мобільний інтернет завдяки розгортанню технологій 4G/LTE. Мережа охоплює як міські, так і сільські регіони, забезпечуючи стабільний сигнал навіть у віддалених місцевостях.
- "Vodafone Україна" — один із найбільших операторів мобільного зв'язку в країні, який входить до міжнародної групи компаній Vodafone Group (хоча з 2022 року компанія управляється Neqsol Holding, Азербайджан). Завдяки своїй широкій мережі та сучасним технологіям компанія обслуговує мільйони абонентів у всіх регіонах України. Окрім мобільного зв'язку, Vodafone активно розширює свої послуги на ринку широкопasmового інтернету через партнерства з локальними провайдерами [30].
- "Ланет" — провайдер, який активно розвиває свої послуги в сегменті інтерактивного телебачення.

- Місцеві провайдери — у кожному регіоні діють компанії, які пропонують конкурентоспроможні тарифи, орієнтуючись на локальні потреби.

Таблиця 2.4.

### Основні гравці ринку телекомунікацій України

Компанія	Послуги	Охоплення	Власник
Kyivstar	Мобільний зв'язок, інтернет, цифрове телебачення	Вся Україна	VEON Group (Нідерланди)
Vodafone Україна	Мобільний зв'язок, інтернет, IoT-рішення	Вся Україна	NEQSOL Holding (Азербайджан)
lifecell	Мобільний зв'язок, інтернет, хмарні сервіси	Вся Україна	NJJ Holding (Франція)
Датагруп-Volia	Фіксований інтернет, телебачення	30+ міст України	NJJ Holding (Франція)
Укртелеком	Фіксований інтернет, телефонія, IPTV	Вся Україна	SCM (Україна)
Lanet	Фіксований інтернет, IPTV	10+ міст, великі міста	Приватні інвестори (Україна)
Triolan	Фіксований інтернет, IPTV	20+ міст України	Приватні інвестори (Україна)
Фрінет (О3)	Фіксований інтернет, IPTV	1000+ населених пунктів	Приватні інвестори (Україна)
Vega Telecom	Фіксований інтернет, телефонія, IPTV	Вся Україна	SCM (Україна)

Особливістю конкурентного середовища є те, що компанії постійно впроваджують нові технології, такі як інтерактивне телебачення, хмарні сервіси та

5G, змагаючись за клієнтів, які очікують високої якості послуг за доступними тарифами. У такому середовищі позиція "Воля Кабель" залежить від здатності зберігати лояльність клієнтів, впроваджувати інновації та знижувати витрати.

"Воля Кабель" як провідний провайдер телекомунікаційних послуг має численні конкурентні переваги, серед яких особливо вирізняються сильний бренд та широка клієнтська база. Завдяки багаторічному досвіду роботи на ринку та орієнтації на потреби споживачів, компанія зуміла створити впізнаваний імідж надійного постачальника цифрових послуг, що користується довірою тисяч абонентів по всій Україні.

«Воля Кабель» асоціюється у свідомості користувачів із стабільним доступом до інтернету та телебачення високої якості. Бренд компанії постійно розвивається, реагуючи на зміни ринку та запити споживачів. Важливим фактором успіху є активна комунікація з клієнтами через різні канали: від традиційного кол-центру до цифрових платформ підтримки, що дозволяє забезпечувати якісний сервіс.

Компанія активно інвестує у просування свого бренду, акцентуючи увагу на сучасних підходах до надання послуг, гнучкості тарифів та впровадженні нових технологій. Це дозволяє «Воля Кабель» виділятися серед конкурентів та зберігати лояльність клієнтів навіть у складних ринкових умовах.

Клієнтська база постійно розширюється завдяки активному залученню нових користувачів через акції, персоналізовані пропозиції та конкурентоспроможні тарифи. Окрім того, компанія пропонує інтегровані послуги «2 в 1» та «3 в 1» (інтернет, телебачення та додаткові сервіси), що приваблює споживачів завдяки зручності та економії.

#### Інтеграція сучасних технологій

Однією з ключових стратегій «Воля Кабель» є постійне впровадження новітніх технологій, що дозволяє компанії не лише утримувати лідерські позиції

на ринку, а й відповідати зростаючим вимогам сучасних споживачів. В умовах стрімкої цифровізації суспільства якісний та стабільний доступ до інтернету стає критично важливим як для домогосподарств, так і для бізнесу. Розуміючи це, «Воля Кабель» активно інвестує у розвиток своєї інфраструктури, зокрема розгортання високошвидкісних оптоволоконних мереж.

Оптоволоконні технології є сьогодні одним із найперспективніших рішень у сфері телекомунікацій. Вони забезпечують передачу даних на високій швидкості — до 1 Гбіт/с, що дозволяє абонентам користуватися стабільним і швидким інтернетом навіть за великого навантаження на мережу. Завдяки цьому користувачі можуть насолоджуватися безперебійним переглядом потокового відео у форматі Ultra HD, брати участь у відеоконференціях без затримок та використовувати складні хмарні сервіси.

Інвестиції в оптоволоконні мережі також мають довгостроковий характер, оскільки забезпечують технологічну гнучкість і можливість масштабування мережі у майбутньому. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зростання потреб абонентів та впроваджувати нові послуги без значних витрат на модернізацію інфраструктури. Окрім цього, оптоволокно є більш стійким до зовнішніх впливів, таких як погодні умови, що підвищує надійність зв'язку.

Важливим напрямом розвитку компанії «Воля Кабель» є партнерство з контент-платформами для розширення бібліотеки фільмів, серіалів та інших медіарозваг. Це стратегічно обґрунтований крок, який дозволяє компанії не лише підвищити цінність своїх послуг для користувачів, а й конкурувати не лише з іншими провайдерами, а й із потужними стрімінговими платформами, такими як Netflix, Amazon Prime та Disney+ [5].

Співпраця з популярними контент-платформами надає «Воля Кабель» можливість пропонувати користувачам широкий спектр відеоконтенту, від класичних фільмів і хітових серіалів до документальних стрічок та дитячих



програм. Завдяки цьому клієнти отримують доступ до розмаїття контенту на одній платформі, що значно підвищує їхню задоволеність сервісом та зручність користування.

Окрім стандартного телевізійного контенту, партнерство дозволяє пропонувати нові форми розваг, такі як інтерактивні шоу, прем'єрні покази фільмів та серіалів безпосередньо після їхнього виходу, а також відео за запитом (VOD) [5]. Це дозволяє користувачам обирати контент у зручний для них час і не залежати від традиційної сітки мовлення.

Також важливим аспектом є співпраця з місцевими та міжнародними контент-провайдерами для створення ексклюзивних пакетів контенту. Завдяки таким партнерствам «Воля Кабель» може пропонувати своїм клієнтам унікальний контент, недоступний на інших платформах. Це стає вагомою конкурентною перевагою, оскільки сучасні споживачі дедалі більше цінують ексклюзивність та різноманітність контенту.

Ще одним важливим напрямом є впровадження функцій персоналізації. Завдяки аналітичним інструментам та штучному інтелекту компанія може пропонувати клієнтам рекомендації щодо контенту на основі їхніх уподобань. Це створює більш індивідуальний досвід для кожного користувача та підвищує їхню залученість.

Інтеграція із популярними стрімінговими платформами також сприяє розширенню аудиторії компанії, оскільки сучасні споживачі віддають перевагу саме тим провайдерам, які пропонують доступ до комплексних рішень для перегляду контенту. У цьому контексті «Воля Кабель» може виступати універсальним хабом цифрових розваг, де користувач отримує доступ до класичного телебачення, стрімінгового відео та інтерактивних сервісів одночасно.

Зрештою, партнерство з контент-платформами дозволяє компанії «Воля Кабель» не лише утримувати лояльність наявних клієнтів, а й залучати нову

аудиторію, яка шукає зручні, персоналізовані та багатофункціональні медіарішення. Такий підхід робить компанію конкурентоспроможною як у традиційному телекомунікаційному сегменті, так і на динамічному ринку цифрових медіарозваг.

Компанія прагне забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, пропонуючи цілодобову технічну підтримку та персоналізовані рішення. Для підвищення задоволеності користувачів «Воля Кабель» активно впроваджує системи самообслуговування через мобільний додаток та веб-платформу, де клієнти можуть самостійно керувати своїми підписками та отримувати технічну допомогу.

Сильний бренд, широка клієнтська база, інтеграція сучасних технологій та розширення спектру послуг дозволяють «Воля Кабель» зберігати свої лідерські позиції на ринку телекомунікацій України. Завдяки постійному вдосконаленню сервісів та орієнтації на потреби споживачів компанія продовжує зміцнювати свої позиції та розвиватися відповідно до сучасних тенденцій ринку [Табл.2.5.].

*Таблиця 2.5.*

### **Конкурентні переваги компанії «Воля»**

Параметр	Конкурентна перевага
Широкий спектр послуг	Компанія пропонує цифрове телебачення, високошвидкісний інтернет та інтерактивні сервіси.
Висока якість телебачення	Понад 200 телеканалів, включаючи HD та преміальний контент від міжнародних студій.
Інтерактивне телебачення	Послуга Volia Smart HD з можливістю керування ефіром, перегляду записів і доступу до відеобібліотек.
Високошвидкісний інтернет	Стабільне підключення до 200 Мбіт/с завдяки сучасним технологіям (DOCSIS 3.0/3.1, оптоволоконні мережі).

## Продовження таблиці 2.5.

Параметр	Конкурентна перевага
Широка географія покриття	Працює у 30+ містах України, забезпечуючи доступність послуг для мільйонів користувачів.
Стабільна технічна підтримка	24/7 підтримка клієнтів через гарячу лінію, чат-боти та особистий кабінет користувача.
Комплексні тарифні пакети	Можливість поєднання телебачення, інтернету та додаткових сервісів за зниженою ціною.
Партнерства з міжнародними студіями	Офіційний доступ до контенту від HBO, FOX, Discovery та інших глобальних брендів.
Сучасні технології	Впровадження інноваційних рішень для стабільної якості зв'язку та розширених можливостей для клієнтів.
Інвестиції у розвиток	Постійна модернізація мережі та впровадження нових технологій для покращення сервісу.
Широкий спектр послуг	Компанія пропонує цифрове телебачення, високошвидкісний інтернет та інтерактивні сервіси.
Висока якість телебачення	Понад 200 телеканалів, включаючи HD та преміальний контент від міжнародних студій.

Цільовою аудиторією компанії є:

- Приватні клієнти. Сюди належать мешканці великих міст та передмість, які потребують швидкого інтернету та якісного цифрового телебачення. Особливий акцент робиться на клієнтів, які прагнуть інтерактивних рішень і мультимедійного контенту.

- Малий та середній бізнес. Компанія пропонує послуги для офісів, такі як корпоративні мережі, доступ до хмарних сервісів, IP-телефонія та інші рішення, які забезпечують ефективну роботу бізнесу.
- Мешканці регіонів. Хоча конкуренція з боку локальних провайдерів у регіонах є значною, "Воля" активно розширює свою інфраструктуру, щоб охопити більшу кількість клієнтів.

Для кожної з цих категорій компанія пропонує спеціальні тарифні плани та акційні пропозиції, що сприяє підвищенню її популярності серед різних сегментів споживачів.

"Воля" є однією з найбільших компаній у сфері кабельного телебачення та фіксованого інтернету в Україні. За оцінками галузевих експертів, компанія обслуговує сотні тисяч клієнтів у понад 30 містах країни. Після злиття з "Датагруп" у 2021 році "Воля" змогла розширити свою ринкову частку завдяки об'єднанню інфраструктури двох компаній та оптимізації витрат [28].

У сфері телебачення "Воля" є лідером у сегменті цифрових та інтерактивних послуг, пропонуючи доступ до великого вибору каналів і власних сервісів, таких як "Воля Сінема". У сфері інтернет-послуг компанія активно конкурує з "Київстар" і локальними провайдерами, залишаючись у трійці лідерів за кількістю клієнтів.

Ринкова позиція "Воля" є досить сильною, однак компанія стикається з низкою викликів:

- Посилення конкуренції. Великі гравці, такі як "Київстар" і "Vodafone", активно впроваджують нові технології та пропонують вигідні умови для клієнтів.
- Економічні ризики. Зниження платоспроможності населення може вплинути на попит на преміум-послуги, такі як інтерактивне телебачення.

- Розширення покриття. Хоча компанія має широку мережу, в регіональних зонах її присутність поступається локальним провайдерам.

Таблиця 2.6.

### Проблематика роботи компанії «Воля»

Проблема	Опис
Висока вартість послуг	Тарифи на інтернет і телебачення часто вищі, ніж у конкурентів, особливо для преміальних пакетів.
Обмежене покриття	Послуги доступні лише у великих та середніх містах, відсутні у багатьох сільських районах.
Монополізація у деяких регіонах	У певних містах «Воля» є єдиним оператором кабельного телебачення, що обмежує вибір для споживачів.
Якість сервісу та техпідтримки	Користувачі часто скаржаться на повільну роботу техпідтримки, затримки у вирішенні проблем.
Перебої в роботі послуг	Іноді спостерігаються збої в доступі до інтернету або телебачення, особливо під час негоди або технічних робіт.
Приховані платежі та зміни тарифів	Деякі користувачі стикаються з несподіваним підвищенням вартості послуг або автоматичним підключенням додаткових сервісів.
Обмежена конкуренція з IPTV	Зростаюча популярність стрімінгових сервісів (Netflix, MEGOGO) створює конкуренцію, якій «Воля» поки що не може повністю відповідати.
Вимушене підключення пакетних тарифів	В окремих випадках компанія не дозволяє підключати лише інтернет або телебачення без додаткових послуг.

Попри численні виклики, такі як висока конкуренція, швидкий розвиток технологій та постійна потреба вдосконалення послуг, компанія «Воля» має значний потенціал для подальшого зростання. Перспективи розвитку пов'язані з впровадженням новітніх технологій, розширенням ринкової присутності та задоволенням зростаючого попиту на інтегровані послуги. Однією з ключових можливостей для компанії є активна інтеграція сучасних технологій. Впровадження технології 5G відкриє нові можливості для підвищення якості сервісу та конкурентоспроможності. Висока швидкість передачі даних та зниження затримок мережі дозволять забезпечити стабільне з'єднання навіть у густонаселених районах. Це також відкриє шлях до розвитку інтернету речей, надаючи можливість впровадження автоматизованих рішень для бізнесу. Окрім 5G, важливим кроком є впровадження хмарних сервісів, які нададуть клієнтам нові функціональні можливості, зокрема зручне зберігання та управління даними. З огляду на зростаючі кіберзагрози, інвестиції у кібербезпеку дозволять зміцнити довіру клієнтів та захистити їхню інформацію.

Розширення ринку є ще однією вагомою перспективою для компанії. Інтеграція з «Датагруп», провідним оператором фіксованого зв'язку для корпоративного сегмента, відкриває доступ до нових регіонів і дозволяє суттєво посилити конкурентні позиції. Завдяки розширеній мережі «Датагруп» «Воля» може охопити регіональні ринки, де раніше не мала достатнього покриття, а також забезпечити вихід на нові сегменти клієнтів. Співпраця з «Датагруп» дозволяє використовувати синергію технічних ресурсів і досвіду обох компаній для створення комплексних пропозицій. Такий підхід сприятиме не лише розширенню клієнтської бази серед домогосподарств, а й укріпленню позицій у корпоративному секторі.

Попит на інтегровані послуги з кожним роком зростає, що створює нові можливості для «Волі». Все більше клієнтів цікавляться пакетними пропозиціями,

які об'єднують інтернет, телебачення та додаткові сервіси, такі як відео за запитом чи хмарні сховища. Пакетні послуги приваблюють споживачів своєю економічною вигодою, оскільки один тариф часто обходиться дешевше, ніж кілька окремих підписок. Крім того, інтегровані рішення є зручними для клієнтів, які можуть керувати всіма послугами через один інтерфейс та отримувати єдину платіжку. Персоналізовані пропозиції дозволяють адаптувати пакети під потреби різних категорій споживачів, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності та лояльності.

Розвиток інтегрованих сервісів також створює передумови для впровадження інноваційних рішень, таких як смарт-телебачення, яке дозволяє переглядати контент на будь-якому пристрої у зручний час. Важливим аспектом є безпека домашньої мережі, включно з антивірусними рішеннями та батьківським контролем. Додатково компанія може створювати інтерактивні платформи з освітнім контентом та онлайн-тренінгами для різних вікових категорій.

Таким чином, «Воля» має значний потенціал для подальшого зростання завдяки впровадженню сучасних технологій, розширенню ринкової присутності через співпрацю з «Датагруп» та задоволенню попиту на інтегровані послуги. Орієнтація на інновації, розвиток партнерств і розширення спектра пропозицій дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та відповідати потребам сучасного цифрового суспільства.

Ринкова позиція ТОВ "Воля Кабель" є стабільною завдяки сильному бренду, сучасній інфраструктурі та широкому спектру послуг. Компанія впроваджує інноваційні рішення, що допомагають зберігати конкурентоспроможність. Однак, для подальшого зміцнення позицій важливо продовжувати розширення покриття, вдосконалювати тарифи та активно реагувати на виклики ринку. Завдяки ефективному використанню своїх переваг та інвестиціям у новітні технології "Воля" має всі передумови для успішного розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ВОЛЯ КАБЕЛЬ"

#### 3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища, ринкової позиції та конкурентного середовища, стратегія розвитку ТОВ "Воля Кабель" має бути спрямована на зміцнення позицій на ринку, адаптацію до зовнішніх викликів та використання сучасних інновацій для забезпечення довгострокового зростання. У цьому розділі запропоновано стратегію, яка враховує результати SWOT-аналізу та основні тенденції розвитку телекомунікаційної галузі.

##### 1. Основні напрями стратегії розвитку

###### 1.1. Розширення зони покриття

Однією з ключових слабких сторін компанії є обмежене географічне охоплення у певних регіонах України, особливо у сільській місцевості. Для вирішення цієї проблеми пропонується:

- Інвестиції у розбудову інфраструктури. Компанія може збільшити присутність у малих містах та селах, використовуючи фінансові ресурси, отримані після злиття з "Датагруп".
- Співпраця з місцевими провайдерами. Заключення партнерських угод дозволить швидше отримати доступ до нових територій з мінімальними витратами.
- Участь у державних програмах. Залучення фінансування у межах ініціатив із розвитку цифрової інфраструктури, що підтримуються урядом України.

###### 1.2. Розвиток інноваційних продуктів і послуг

Сучасний ринок телекомунікацій характеризується стрімким впровадженням інновацій. ТОВ "Воля Кабель" має зосередити зусилля на:



- Впровадженні 5G-технологій. Хоча це вимагає значних інвестицій, запуск 5G може суттєво покращити якість послуг та відкрити нові можливості для бізнес-сегмента (IoT-рішення, хмарні сервіси тощо) [26]..
- Розширенні інтерактивних сервісів. Інтерактивне телебачення з персоналізованими рекомендаціями, онлайн-кінотеатри з ексклюзивним контентом та сервіси для "розумного дому" можуть стати значним конкурентним перевагою.
- Впровадженні хмарних технологій. Надання корпоративним клієнтам послуг із зберігання даних, віддаленого доступу та кібербезпеки.

### 1.3. Зміцнення конкурентних переваг

Для утримання своїх позицій на ринку компанії необхідно працювати над підвищенням ефективності та якості послуг:

- Зниження тарифів без втрати якості. Компанія може оптимізувати витрати на обслуговування інфраструктури та адміністрування, що дозволить створювати більш конкурентоспроможні тарифні плани.
- Інвестування у навчання персоналу. Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників дозволить швидше впроваджувати інновації та ефективніше взаємодіяти з клієнтами.
- Оптимізація обслуговування клієнтів. Використання штучного інтелекту у службі підтримки для швидкого реагування на запити клієнтів.

### 1.4. Залучення нових цільових аудиторій

- Молодь та студенти. Запуск спеціальних пакетів послуг із доступними тарифами, які включають інтерактивне телебачення, швидкісний інтернет і доступ до онлайн-кінотеатрів.
- Корпоративні клієнти. Пропозиція послуг, таких як кібербезпека, хмарні сервіси та створення корпоративних мереж, для малого та середнього бізнесу.

- Старші люди. Розробка спеціалізованих пакетів із простим управлінням телебаченням та інтернетом.

Таблиця 3.1.

## Цільова аудиторія ТОВ «Воля Кабель»

Критерій	Опис
Вік	Основна група: 25–55 років. Додаткові: студенти (18–24), пенсіонери (55+).
Стать	Чоловіки та жінки в рівній пропорції.
Сімейний стан	Родини з дітьми, одинаки, пари.
Рівень доходу	Середній та вище середнього; також орієнтація на бюджетні рішення для груп із низьким доходом.
Локація	Міські жителі великих міст та містечок. Основні регіони: великі обласні центри України.
Тип житла	Квартири в багатоповерхівках, приватні будинки з доступом до телекомунікаційних послуг.
Інтереси	Інтернет, цифрове телебачення, онлайн-розваги, інформаційні ресурси.
Спосіб використання	Щоденне користування інтернетом для роботи, навчання та дозвілля.
Лояльність до бренду	Клієнти, які шукають стабільний доступ до послуг за прийнятною ціною.
Життєві цінності	Якість послуг, надійність, технологічна інноваційність.
Поведінка при виборі	Віддають перевагу провайдерам з хорошим співвідношенням ціни та якості.

## 2. Маркетингові заходи для підтримки стратегії розвитку

Для успішної реалізації стратегії розвитку необхідно забезпечити її підтримку через ефективні маркетингові заходи:

- Рекламні кампанії. Використання соціальних мереж, телебачення та зовнішньої реклами для просування нових продуктів і послуг [Табл.3.2].

Таблиця 3.2.

### Аналіз використання реклами ТОВ «Воля Кабель»

Рекламний канал	Опис	Цільова аудиторія	Переваги	Недоліки
Теле-реклама	Рекламні ролики на місцевих або національних телеканалах.	Родини, глядачі цифрового телебачення.	Широке охоплення, вплив на масову аудиторію.	Висока вартість, обмежений час.
Цифрова реклама	Рекламні банери, відео та оголошення в соціальних мережах (Facebook, Instagram) і Google Ads.	Молодь, активні інтернет-користувачі.	Таргетинг за інтересами, високий ROI.	Конкуренція за увагу користувачів.
Зовнішня реклама	Банери, білборди, реклама на громадському транспорті.	Міські жителі, які часто пересуваються.	Видимість у місцях великого скупчення людей.	Обмежена кількість інформації через формат.
Email-маркетинг	Розсилка новин, акцій та спеціальних пропозицій клієнтам.	Існуючі клієнти, потенційні абоненти.	Низька вартість, персоналізоване спілкування.	Ризик потрапляння у спам.
Реклама через партнерів	Спільні акції з іншими компаніями, крос-промоція.	Бізнес-клієнти та індивідуальні споживачі.	Розширення аудиторії через партнерські мережі.	Залежність від ефективності партнерів.
Рекламні акції	Безкоштовний тестовий період, знижки на перші місяці підключення.	Нові клієнти, які обирають провайдера.	Стимулювання швидкого рішення на користь підключення.	Тимчасовий ефект, зниження прибутку.

Програми лояльності. Розширення бонусних програм для постійних клієнтів, таких як знижки на підключення нових сервісів чи безкоштовний доступ до ексклюзивного контенту [Табл.3.3].

Таблиця 3.3

### Програми лояльності ТОВ «Воля Кабель»

Елемент програми	Опис	Цільова аудиторія	Переваги для клієнта	Переваги для компанії
Бонусна система	Нарахування балів за кожну сплату послуг, які можна обміняти на знижки чи подарунки.	Постійні клієнти.	Економія коштів, мотивація продовжувати контракт.	Збільшення утримання клієнтів.
Програма "Запроси друга"	Клієнт отримує бонуси (знижки або безкоштовний місяць), якщо запрошує нового абонента.	Поточні та нові клієнти.	Винагорода за активність, взаємовигідні умови.	Приріст клієнтської бази.
Знижки для постійних клієнтів	Зниження абонплати для клієнтів, які користуються послугами більше ніж 1 рік.	Клієнти зі стажем.	Зниження витрат на послуги.	Підтримка лояльності серед існуючих клієнтів.
Привілеї для преміум-клієнтів	Пакети з розширеними послугами (швидший інтернет, преміум-ТБ) за спеціальною ціною.	Клієнти з високим доходом або бізнес-користувачі.	Ексклюзивні послуги за вигідною ціною.	Збільшення середнього чека.
Сезонні акції	Тимчасові знижки або додаткові послуги (наприклад, безкоштовний доступ до преміум-ТБ).	Усі категорії клієнтів.	Можливість отримати більше за ту саму вартість.	Активізація продажів у певні періоди.
Кешбек	Повернення частини коштів на рахунок клієнта при сплаті послуг онлайн.	Клієнти, які оплачують послуги регулярно.	Додаткова економія при регулярній оплаті.	Заохочення своєчасних платежів.

## Продовження таблиці 3.3.

Елемент програми	Опис	Цільова аудиторія	Переваги для клієнта	Переваги для компанії
Подарунки до свят	Надання безкоштовних послуг (наприклад, тиждень преміум-ТБ) у святкові періоди.	Усі клієнти.	Приємний бонус без додаткових витрат.	Позитивний імідж компанії.
Розіграші та конкурси	Можливість виграти подарунки, знижки чи послуги через участь у конкурсах.	Молодь, активні інтернет-користувачі.	Шанс отримати щось цікаве без витрат.	Підвищення залученості та впізнаваності бренду.

- Робота з відгуками. Активна взаємодія з клієнтами через соцмережі та сайти відгуків для підвищення рівня довіри до компанії.
- Проведення акцій. Знижки на перші місяці користування новими послугами для залучення нових клієнтів.

3. Реалізація стратегії розвитку відбувається поетапно, з чітким планом дій і врахуванням ключових пріоритетів. На початковому етапі, який триває до шести місяців, основна увага приділяється підготовці. Це передбачає глибокий аналіз ринку та потреб клієнтів для виявлення ключових напрямків діяльності. Паралельно формується бюджет, що охоплює всі стратегічні ініціативи, включно з розширенням інфраструктури, запуском нових продуктів та послуг, а також маркетинговими кампаніями. На цьому ж етапі створюються спеціалізовані команди, які беруть на себе відповідальність за впровадження конкретних проектів, таких як розробка інноваційних продуктів або розширення діяльності в нових регіонах.

Наступний етап триває від шести до двадцяти чотирьох місяців і зосереджується на активному впровадженні запланованих ініціатив. Основний акцент робиться на розширенні інфраструктури, що дозволяє компанії виходити на нові ринки та забезпечувати покриття у додаткових регіонах. Також на цьому

етапі відбувається запуск нових інтерактивних сервісів, які покликані задовольнити зростаючі потреби клієнтів. Маркетингові кампанії активно підтримують ці ініціативи, сприяючи просуванню нових продуктів і послуг серед існуючих і потенційних клієнтів.

На завершальному етапі, що починається після двох років, компанія зосереджується на моніторингу результатів і внесенні необхідних корективів у стратегію. Це включає оцінку ефективності реалізації на основі ключових показників, таких як кількість нових клієнтів, зростання доходів і рівень задоволеності клієнтів. У разі змін у зовнішньому середовищі або нових запитів з боку споживачів стратегія переглядається, що дозволяє компанії залишатися гнучкою та адаптивною до нових викликів і можливостей.

#### 4. Очікувані результати від реалізації стратегії [25].

У результаті реалізації запропонованої стратегії розвитку ТОВ "Воля Кабель" очікується:

1. Збільшення клієнтської бази. Розширення зони покриття та впровадження інноваційних сервісів сприятимуть залученню нових клієнтів.
2. Зростання доходів. Розширення асортименту послуг і робота з бізнес-сегментом підвищать фінансові показники компанії.
3. Зміцнення конкурентних позицій. Завдяки впровадженню нових технологій і покращенню якості обслуговування "Воля" зможе ефективніше конкурувати з іншими гравцями ринку.
4. Підвищення лояльності клієнтів. Оптимізація обслуговування та запуск програм лояльності сприятимуть утриманню існуючих клієнтів.

Запропонована стратегія розвитку ТОВ "Воля Кабель" враховує внутрішні переваги компанії та зовнішні виклики ринку. Реалізація цієї стратегії дозволить зміцнити ринкову позицію компанії, забезпечити довгострокове зростання та залишитися конкурентоспроможною у динамічній галузі телекомунікацій.

### 3.2. Прогнозування діяльності підприємства

Прогнозування діяльності є важливим інструментом для планування майбутнього розвитку компанії. Воно дозволяє оцінити перспективи запровадження нових технологій, освоєння нових ринків, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та формування довгострокових стратегій [24]. У цьому розділі розглянемо можливі сценарії розвитку ТОВ "Воля Кабель" з акцентом на впровадження нових технологій та вихід на нові ринки.

Технології є основним рушієм розвитку телекомунікаційної галузі, і для ТОВ "Воля Кабель" їхнє освоєння стане ключовим елементом прогнозованого зростання. У найближчі 3–5 років компанія має зосередитися на конкретних напрямках.

Поява п'ятого покоління мобільного зв'язку (5G) відкриває нові можливості для компаній, які займаються телекомунікаційними послугами. Хоча "Воля Кабель" фокусується на фіксованому інтернеті, інтеграція з "Датагруп" дозволяє розглядати розвиток 5G як перспективний напрям. Зараз в Україні більшість операторів працює з четвертим поколінням мобільного зв'язку (4G) [Рис 3.1]

Прогнозовані переваги:

1. Надання клієнтам високошвидкісного бездротового доступу до інтернету, особливо у регіонах із недостатнім покриттям волоконно-оптичних мереж.
2. Використання 5G для розширення послуг у бізнес-сегменті, таких як IoT-рішення (інтернет речей) для "розумних офісів" і "розумних будинків".
3. Залучення клієнтів серед молоді, які цінують мобільність та швидкість.

Інтерактивне телебачення вже є одним із флагманських продуктів компанії, але у перспективі його можна суттєво вдосконалити:

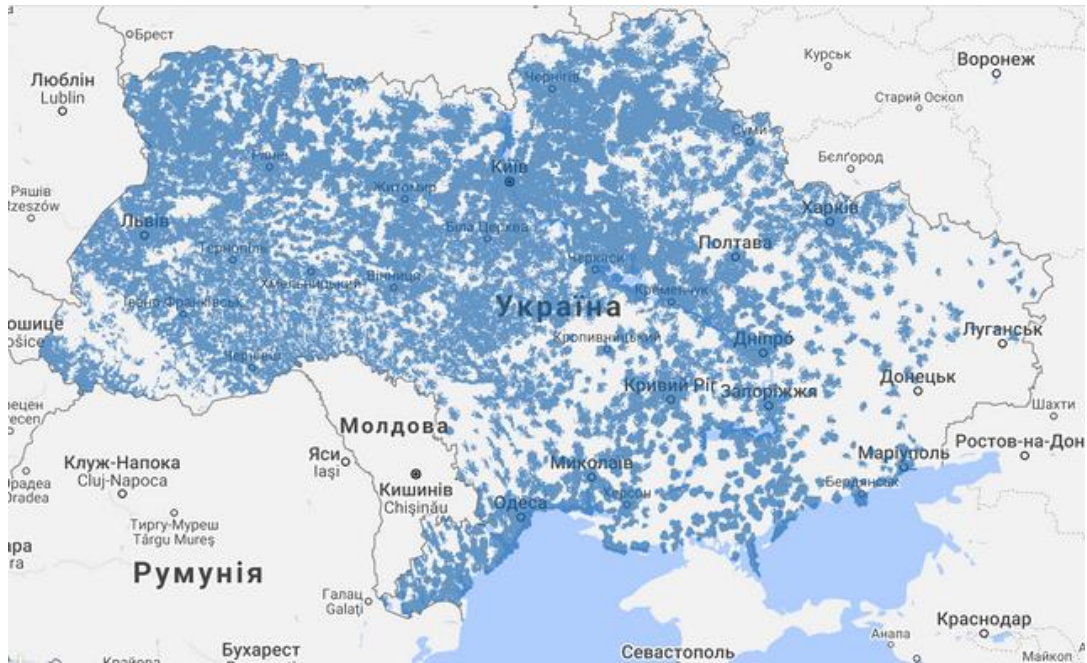


Рис.3.1. Розповсюдження 4G покриття на території України [23]

1. Впровадження функцій персоналізації контенту через використання штучного інтелекту. Наприклад, рекомендаційні системи для вибору телепередач чи фільмів.
2. Запуск інтерактивних освітніх програм, спортивних трансляцій з доповненою реальністю (AR) та інших унікальних рішень, які підвищують конкурентоспроможність.
3. Розробка спеціальних пропозицій для різних категорій клієнтів (діти, літні люди, бізнес).

Попит на хмарні рішення зростає, особливо серед бізнес-клієнтів. Прогнозується, що "Воля Кабель" може вийти на новий ринок, пропонуючи:

1. Хмарні сховища даних з можливістю інтеграції у корпоративні мережі.
2. Послуги з кібербезпеки для захисту від кібератак, що є надзвичайно актуальним для корпоративного сегмента.
3. Комплексні рішення для організації дистанційної роботи, включаючи хмарні платформи для відеоконференцій.



У майбутньому IoT-технології стануть стандартом для домашніх і офісних умов. Компанія може прогнозувати збільшення попиту на:

1. Системи "розумного дому", які забезпечують контроль за освітленням, опаленням, безпекою та іншими елементами через інтернет.
2. IoT-рішення для бізнесу, наприклад, моніторинг енергоспоживання або автоматизація виробничих процесів.

Для забезпечення довгострокового зростання ТОВ "Воля Кабель" необхідно розширювати свою присутність як у нових географічних регіонах, так і у нових сегментах клієнтів. Наразі "Воля Кабель" має сильні позиції у великих містах України. Прогнозується, що компанія зможе:

1. Розширити свою присутність у сільських районах, використовуючи технології бездротового доступу (наприклад, 5G).
2. Вийти на ринки інших країн, наприклад, у сусідніх державах Східної Європи, через співпрацю з міжнародними партнерами.

Залучення нових категорій клієнтів:

- Приватні споживачі:

1. Розробка спеціальних тарифів для малозабезпечених верств населення або старших людей.
2. Запуск нових мультимедійних пакетів, які включають доступ до онлайн-кінотеатрів, музичних платформ і інтерактивних ігор.

- Бізнес-клієнти:

1. Розширення портфеля послуг для малого та середнього бізнесу, таких як корпоративні мережі, підтримка IT-інфраструктури та консалтинг з кібербезпеки.
2. Активна робота з підприємствами, які впроваджують цифрову трансформацію, забезпечуючи їх послугами широкопasmового доступу та хмарними рішеннями.

Згідно з прогнозами, після впровадження нових технологій та виходу на нові ринки компанія може досягти таких результатів у найближчі 3–5 років:

- Зростання кількості клієнтів на 20–30% завдяки освоєнню нових регіонів і залученню бізнес-сегмента.
- Збільшення доходів на 25–40% за рахунок нових послуг (IoT, інтерактивне телебачення, хмарні сервіси) та покращення клієнтського досвіду.
- Зменшення відтоку клієнтів на 10–15% завдяки вдосконаленню якості обслуговування та програмам лояльності.
- Оптимізація витрат на 10–20% завдяки використанню сучасних технологій, таких як автоматизація обслуговування клієнтів та штучний інтелект.

Прогнозування діяльності також передбачає врахування можливих ризиків:

- Фінансові ризики. Значні інвестиції у нові технології можуть не виправдати очікувань, якщо попит буде недостатнім.
- Конкуренція. Великі оператори, такі як "Київстар" чи "Vodafone", можуть швидше впроваджувати нові технології. [Табл 3.4.]

*Таблиця 3.4.*

#### **Конкурентні переваги «Київстар» та «Тріолан» в порівнянні з ТОВ «Воля Кабель»**

Критерій	Київстар	Тріолан	Переваги над Воля Кабель
Покриття та доступність	Широка мережа покриття в Україні, включаючи сільські території.	Широке покриття в багатьох регіонах, особливо в багатоквартирних будинках.	Більша доступність у віддалених або малих населених пунктах.
Швидкість інтернету	Високошвидкісний інтернет із сучасними технологіями, включаючи FTTH (волокно до дому).	Високі швидкості за нижчими цінами (у багатьох тарифах швидкість до 1 Гбіт/с).	Можливість отримати швидший інтернет за ту саму ціну.

## Продовження таблиці 3.4.

Критерій	Київстар	Тріолан	Переваги над Воля Кабель
Ціноутворення	Гнучка тарифна політика, інтеграція послуг мобільного зв'язку та інтернету в одному пакеті.	Дуже конкурентні ціни на інтернет-послуги, можливість підключення без довгострокових контрактів.	Дешевші тарифи або більша кількість послуг за ту ж саму ціну.
Мобільна інтеграція	Єдиний рахунок за мобільний зв'язок. Пакети послуг із додатковими вигодами.	Відсутня, але акцент на локальні мережі з високою якістю обслуговування.	Київстар має перевагу через мобільну інтеграцію.
Гнучкість у виборі тарифів	Пропонує багато тарифів, які можна адаптувати до потреб користувача (наприклад, сімейні пакети).	Гнучкість тарифів із орієнтацією на низький бюджет і простоту підключення.	Простіша і зрозуміліша система тарифікації, особливо в Тріолан.
Технології підключення	Сучасне обладнання, широке використання волоконно-оптичних технологій.	Підключення через локальні мережі, що дозволяє знижувати витрати.	Сучасніші технології у Київстар та краща підтримка в Тріолан.
Телебачення	ІРТV з інтеграцією в мобільний застосунок, великий вибір каналів.	Цифрове телебачення за низькими цінами або безкоштовне для певних клієнтів.	Більший вибір безкоштовних чи бюджетних варіантів у Тріолан.
Обслуговування клієнтів	24/7 підтримка, зручні мобільні додатки, онлайн-чат для швидкого вирішення питань.	Офіси в багатьох районах, швидка підтримка через телефон та месенджери.	Швидша реакція на запити клієнтів у Київстар і більша доступність у Тріолан.

- Законодавчі обмеження. Зміни у регулюванні ринку телекомунікацій можуть створити додаткові бар'єри.
- Технічні виклики. Впровадження 5G та інших технологій вимагає значних зусиль для адаптації існуючої інфраструктури.

Прогнозування діяльності ТОВ "Воля Кабель" свідчить, що компанія має значний потенціал для зростання за рахунок впровадження нових технологій та освоєння нових ринків. Успіх залежить від ефективного використання інновацій, оптимізації витрат та адаптації до умов конкурентного середовища. Реалізація цих заходів дозволить "Воля Кабель" залишатися одним із лідерів телекомунікаційного ринку України та забезпечити довгостроковий розвиток.

### **3.3. Рекомендації щодо реалізації стратегії**

Для реалізації стратегії розвитку ТОВ "Воля Кабель" необхідно впровадити комплекс практичних заходів, які охоплюють модернізацію інфраструктури, розширення спектру послуг, оптимізацію внутрішніх процесів і вдосконалення клієнтоорієнтованості. У сучасних умовах динамічного розвитку телекомунікаційного ринку України компанія повинна використовувати свої конкурентні переваги, долати існуючі слабкі сторони та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток та збільшення своєї частки на ринку.

Першочерговим завданням є модернізація інфраструктури, яка стане основою для покращення якості послуг і розширення клієнтської бази. Компанії необхідно зосередитися на масштабуванні волоконно-оптичних мереж, особливо в регіонах, де покриття є недостатнім або зовсім відсутнім. Це дозволить "Воля Кабель" вийти на нові території, зокрема в сільській місцевості та малих містах, де

попит на швидкісний інтернет та якісне телебачення зростає, але конкуренція є менш інтенсивною. Модернізація інфраструктури повинна включати оновлення застарілого обладнання на більш сучасні енергоефективні рішення, що не лише підвищить надійність мережі, а й дозволить оптимізувати витрати.

Ще одним важливим напрямом є впровадження новітніх технологій. Зокрема, компанії слід готуватися до запуску 5G, що дозволить забезпечити бездротовий доступ до інтернету з високою швидкістю та низькою затримкою. Ця технологія відкриє нові можливості для компанії, включаючи інтеграцію IoT-рішень ("інтернету речей"), які є особливо перспективними для бізнес-клієнтів. Наприклад, такі сервіси можуть включати автоматизацію виробничих процесів або системи моніторингу енергоспоживання. Також важливим напрямом є вдосконалення інтерактивного телебачення. Компанія має розробити сервіси нового покоління з персоналізованими рекомендаціями для користувачів, інтерактивними шоу, освітніми та розважальними програмами. Такий підхід дозволить не лише утримати існуючих клієнтів, а й залучити нову аудиторію.

Окрім цього, компанії слід активно розвивати хмарні технології та послуги з кібербезпеки, що є особливо актуальними для корпоративного сегмента. Зростаючий попит на хмарні сервіси, дистанційну роботу та захист даних створює нові можливості для "Воля Кабель" у сегменті малого та середнього бізнесу. Пропонуючи комплексні рішення для бізнесу, компанія зможе збільшити свою клієнтську базу та отримати додаткове джерело доходів.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегії важливу роль відіграє вдосконалення клієнтоорієнтованості. Компанії слід запровадити низку ініціатив для підвищення рівня задоволеності клієнтів. Зокрема, варто розробити індивідуальні тарифні плани для різних сегментів клієнтів, наприклад, інтегровані пакети для молоді, сімей чи літніх людей. Також необхідно приділити увагу якості технічної підтримки. Використання штучного інтелекту та автоматизованих

рішень у службі підтримки дозволить швидше обробляти запити клієнтів, надаючи персоналізовану допомогу.

Маркетингова стратегія повинна стати невід'ємною частиною реалізації стратегії розвитку. Компанії слід активніше використовувати цифрові канали комунікації, включаючи соціальні мережі, e-mail-маркетинг і таргетовану рекламу. Це дозволить ефективно взаємодіяти з клієнтами, інформуючи їх про нові послуги та акційні пропозиції. Запуск програм лояльності також стане важливим інструментом утримання існуючих клієнтів. Наприклад, можна частіше використовувати бонуси у вигляді знижок на підключення нових послуг чи безкоштовного доступу до преміум-контенту.

Розширення географічного охоплення є стратегічно важливим напрямом для компанії «Воля Кабель», який відкриває нові можливості для залучення клієнтів та зміцнення позицій на ринку телекомунікацій. Реалізація цього завдання передбачає декілька ключових кроків.

Перш за все, важливим підходом є співпраця з локальними провайдерами шляхом укладання партнерських угод для використання вже наявної інфраструктури. Така стратегія дозволить значно знизити витрати на будівництво нових мереж, зменшити терміни підключення нових територій та підвищити конкурентоспроможність компанії на місцевому рівні. Партнерство із місцевими операторами сприятиме більш швидкій інтеграції на нові ринки завдяки їхньому досвіду роботи в регіоні та глибокому розумінню потреб місцевих споживачів.

Розвиток цифрової інфраструктури є одним із ключових завдань сучасного суспільства, особливо з огляду на швидку трансформацію технологічного ландшафту та необхідність забезпечення рівного доступу до цифрових послуг. У цьому контексті державні програми підтримки цифровізації регіонів набувають дедалі більшої актуальності та можуть стати важливим інструментом для

компаній, які прагнуть розширити свої послуги у віддалених чи малонаселених районах.

Однією з головних переваг таких програм є надання фінансової допомоги для розвитку мережевої інфраструктури у регіонах, де бізнесу часто нерентабельно розгортати власні проєкти через високі витрати та низьку купівельну спроможність населення. Державне фінансування може охоплювати покриття витрат на будівництво оптоволоконних ліній, встановлення базових станцій або модернізацію вже наявних мереж.

Окрім фінансових ресурсів, держава надає консультативну підтримку для операторів, які бажають долучитися до ініціатив із цифровізації. Це може включати юридичну допомогу, адаптацію нормативних документів та спрощення дозвільних процедур для побудови мереж у сільських районах. Завдяки цьому компанії можуть уникати бюрократичних труднощів, які раніше могли стримувати їхню діяльність.

Участь у державних ініціативах дозволяє не лише забезпечити технічне розширення покриття мережі, а й зробити значний внесок у соціально-економічний розвиток регіонів. Високошвидкісний інтернет відкриває доступ до дистанційної освіти, медичних послуг, онлайн-бізнесу та адміністративних сервісів. Це сприяє підвищенню якості життя місцевого населення та створенню нових економічних можливостей.

Наприклад, надання стабільного інтернет-з'єднання може сприяти розвитку підприємництва у селах, де мешканці отримують змогу продавати свої товари через онлайн-платформи. Також доступ до цифрових ресурсів сприяє покращенню якості освіти, дозволяючи школярам та студентам брати участь у дистанційних курсах і конкурсах.

На практиці вже є приклади успішної реалізації державних проєктів із цифровізації регіонів. Наприклад, програми «Інтернет-субвенція» від Міністерства

цифрової трансформації України [31] дозволяють громадам отримувати фінансову допомогу для підключення закладів освіти, медицини та адміністративних установ до швидкісного інтернету.

Для компаній участь у таких програмах є не лише соціально відповідальним кроком, а й вигідною інвестицією у майбутнє. Це дозволяє формувати лояльну клієнтську базу у нових регіонах, отримувати додаткові ресурси для розвитку мережі та зміцнювати свій імідж як компанії, що підтримує національну цифровізацію.

Додатково, компанії слід звернути увагу на впровадження інноваційних технологій, таких як бездротові мережі нового покоління (наприклад, 5G), що дозволять забезпечити якісне покриття навіть у важкодоступних місцевостях. Ці технології можуть стати ефективною альтернативою традиційним кабельним мережам, скорочуючи витрати на розгортання та підтримку інфраструктури.

Таким чином, поєднання партнерських відносин із місцевими провайдерами, активна участь у державних програмах підтримки цифровізації та впровадження сучасних технологій створюють міцну основу для ефективного розширення географічного охоплення компанії «Воля Кабель». Це не лише посилить її конкурентні позиції, а й сприятиме формуванню позитивного іміджу відповідального бізнесу, що піклується про потреби споживачів у всіх регіонах України.

Інвестиції у розвиток персоналу є ключовим елементом успіху ТОВ «Воля Кабель», оскільки саме кваліфіковані та мотивовані співробітники здатні забезпечити якісне обслуговування клієнтів і впровадження сучасних технологічних рішень. Такий підхід дозволяє компанії не лише зберігати лідерські позиції на ринку телекомунікацій, а й адаптуватися до стрімких змін у технологічній галузі.



Одним із важливих напрямів інвестування є організація регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це може включати проведення тренінгів, участь у профільних конференціях, семінарах та вебінарах, а також внутрішнє навчання за участю досвідчених фахівців. Особливу увагу слід приділяти навчанню співробітників у сфері роботи з новітніми технологіями, такими як мережі нового покоління, хмарні сервіси, кібербезпека та автоматизація процесів обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволить підвищити технічні компетенції працівників і забезпечити їхню здатність працювати з інноваційними рішеннями, які постійно впроваджуються у галузі телекомунікацій.

Крім навчання, важливою складовою є створення ефективних мотиваційних програм. Вони можуть включати систему преміювання за досягнення конкретних результатів, програму визнання заслуг співробітників, а також можливість отримання додаткових бонусів за ініціативність та впровадження новаторських ідей. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності персоналу та його прагнення до досягнення високих результатів.

Окремо варто зазначити важливість створення умов для кар'єрного зростання. Впровадження чіткої системи кар'єрних маршрутів дозволить співробітникам розуміти свої перспективи у компанії та мотивуватиме їх до постійного професійного розвитку. Крім того, надання можливостей для горизонтального переміщення між підрозділами компанії сприятиме розвитку універсальних компетенцій працівників і зміцненню командної роботи.

Залучення талановитих фахівців також є важливим напрямом. Для цього компанія має розробити привабливу систему працевлаштування, яка включатиме конкурентну заробітну плату, гнучкі умови праці, програми наставництва для новачків і можливість реалізації креативних проєктів. Такий підхід дозволить не лише залучити нових кваліфікованих працівників, а й зберегти вже наявних цінних фахівців.

Отже, інвестиції у розвиток персоналу, впровадження навчальних програм, створення системи мотивації та підтримка кар'єрного зростання є стратегічно важливими для ТОВ «Воля Кабель». Вони дозволяють забезпечити високий рівень конкурентоспроможності компанії та сформувати позитивну корпоративну культуру, яка сприяє сталому розвитку та інноваційній діяльності.

Ефективність реалізації стратегії потребує постійного моніторингу. Компанії слід встановити ключові показники ефективності (КПІ), які дозволять оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей. Це можуть бути такі показники, як зростання клієнтської бази, збільшення доходів, рівень задоволеності клієнтів чи відсоток утриманих клієнтів. Регулярна оцінка цих показників дасть змогу своєчасно вносити корективи у стратегію залежно від змін на ринку чи у зовнішньому середовищі.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ "Воля Кабель" не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й суттєво покращити ринкову позицію. Розширення зони покриття, впровадження інноваційних технологій, оптимізація клієнтського досвіду та ефективна маркетингова стратегія сприятимуть збільшенню кількості клієнтів, зростанню доходів та покращенню репутації компанії. Усі ці дії забезпечать компанії стабільний розвиток у довгостроковій перспективі, створюючи умови для досягнення лідерських позицій на ринку телекомунікаційних послуг України.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми стратегічного планування діяльності ТОВ "Воля Кабель" на ринку телекомунікаційних послуг було проведено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, оцінено її ринкову позицію, розроблено стратегію розвитку та сформовано практичні рекомендації щодо її реалізації. Отримані результати дозволяють зробити такі ключові висновки.

1. Актуальність стратегічного планування для телекомунікаційної галузі. У сучасних умовах динамічного розвитку технологій, високої конкуренції та швидкої зміни споживчих запитів стратегічне планування є критично важливим інструментом забезпечення ефективного управління підприємством. Для компаній, таких як ТОВ "Воля Кабель", це дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, визначати перспективні напрями розвитку, зміцнювати конкурентні позиції та формувати довгострокові конкурентні переваги.
2. Сильні сторони ТОВ "Воля Кабель". Компанія має низку вагомих конкурентних переваг, включаючи впізнаваний бренд, розвинену інфраструктуру, широкий спектр послуг і орієнтацію на впровадження інновацій. Її інтеграція з групою "Датагруп" створює додаткові можливості для розширення ринку та впровадження нових технологій. Однак існують і певні слабкі сторони, такі як обмежене покриття в окремих регіонах, висока конкуренція з боку інших гравців та необхідність постійної адаптації до швидких змін на ринку.
3. Оцінка ринкової позиції компанії. "Воля Кабель" є одним із провідних операторів телекомунікаційних послуг в Україні, особливо у сегменті цифрового та інтерактивного телебачення. Однак, для подальшого зміцнення позицій компанії необхідно розширювати географічне охоплення, особливо у сільських районах та малих містах, а також збільшувати частку

бізнес-клієнтів шляхом надання спеціалізованих послуг, таких як хмарні рішення та послуги кібербезпеки.

4. Розробка стратегії розвитку. Стратегія розвитку ТОВ "Воля Кабель" повинна базуватися на модернізації інфраструктури, впровадженні новітніх технологій, розробці нових продуктів і послуг, а також розширенні ринків. Серед ключових напрямів стратегії було визначено впровадження 5G-технологій, розвиток інтерактивного телебачення нового покоління, запуск рішень для "розумного дому" та розширення спектру послуг для бізнесу.
5. Практичні рекомендації для реалізації стратегії. Реалізація стратегії розвитку повинна включати: розширення волоконно-оптичних мереж, співпрацю з локальними провайдерами, впровадження систем автоматизації обслуговування клієнтів, використання інноваційних рішень, таких як штучний інтелект та аналітика даних. Крім того, маркетингова стратегія повинна бути спрямована на просування інтегрованих пакетів послуг, програми лояльності та залучення нових клієнтів через акційні пропозиції.
6. Очікувані результати реалізації стратегії. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ "Воля Кабель" зміцнити свої позиції на ринку телекомунікаційних послуг, розширити клієнтську базу, збільшити доходи та покращити репутацію компанії. Розвиток інноваційних технологій та підвищення якості обслуговування сприятимуть довгостроковому зростанню та забезпеченню стабільності компанії навіть у складних умовах конкурентного середовища.

Таким чином, стратегічне планування діяльності ТОВ «Воля Кабель» є не лише інструментом забезпечення поточної ефективності, але й важливим фундаментом для сталого довгострокового розвитку компанії. У сучасному світі телекомунікацій, де технологічні зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, а вимоги споживачів постійно зростають, стратегічне управління дозволяє не лише

утримувати стабільну позицію на ринку, але й проактивно створювати нові конкурентні переваги.

Впровадження новітніх технологій є ключовим аспектом стратегії «Воля Кабель». Постійна модернізація інфраструктури, зокрема розширення оптоволоконних мереж і підготовка до впровадження технології 5G, дозволяють забезпечити стабільний та швидкісний доступ до інтернету, що є критично важливим для сучасного користувача. Завдяки цьому компанія зможе пропонувати не лише базові послуги, але й інтегровані рішення, які відповідатимуть найвищим стандартам якості.

Адаптація до потреб ринку передбачає розуміння змін у поведінці споживачів, які дедалі більше віддають перевагу інтегрованим послугам, що об'єднують інтернет, телебачення та цифрові розваги. Зростання популярності стримінгових платформ, відео за запитом та інших медіарозваг диктує потребу у розширенні партнерств із контент-провайдерами. Завдяки цьому компанія може запропонувати своїм клієнтам унікальний та різноманітний контент, що стане додатковою конкурентною перевагою.

Зосередженість на інноваціях дозволяє «Воля Кабель» не просто відповідати на виклики часу, а й активно формувати нові тенденції на ринку. Інтеграція цифрових сервісів, впровадження автоматизованих систем управління клієнтськими запитами та персоналізованих пропозицій забезпечує ефективніше обслуговування та підвищує лояльність клієнтів..

Отже, стратегічне планування діяльності ТОВ «Воля Кабель» є запорукою не лише ефективної поточної роботи, але й довгострокового успіху компанії на динамічному ринку телекомунікацій. Орієнтація на інновації, впровадження сучасних технологій та фокус на клієнтських потребах дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність та зміцнювати свої позиції у цифровій економіці України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванова Н. Ю. "Стратегічне планування розвитку підприємства: теоретичні аспекти та практичний інструментарій" // Економіка України. – 2020. – №4. – С. 15–22.
2. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко). – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 344 с. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13366>
3. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : колективна монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко - Полтава : ПУЕТ, 2021. - 344 с. Режим доступу : <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12252>
4. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу / Н.В. Карпенко, М.М. Іваннікова, Н.І. Яловега, Т.М. Білоусько, А.М. Захаренко-Селезньова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – Видавничий дім «Гельветика», 2023. - №3 (109). - С.46-53. Режим доступу: <https://bit.ly/3RjCkb3>
5. Офіційний вебсайт компанії «Воля Кабель» : <https://www.volia.com/>
6. Акімова Н. С., Бондаренко Т. Ю. Використання SWOT-аналізу в підприємствах малого бізнесу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2006. № 1. С. 67–74.
7. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х.: ХНАДУ, 2016.- 14с
8. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PESTаналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу :

[http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/2010/9/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_30.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf)

9. Цифрові трансформації України 2023: виклики та реалії : за матеріалами IV Круглого столу (м. Харків, 29 вересня 2023 року) / за ред. С. В. Глібка та ін. – Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2023. 421 с. Електронне наукове видання. [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/conf\\_29.09.23.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/conf_29.09.23.pdf)

10. Управління змінами: навчальний посібник / З. Б. Живко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. – 252 с.

11. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник / Т. О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с

12. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://in1.com.ua/book/13007/10315>

13. Петровська, С., Яківченко, А. (2024). Pestle – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 219-224. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>

14. Єгорова, О., & Яснолоб, І. (2023). Адаптація матриці бостонської консультативної групи для аналізу фінансових результатів. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (05), 3-8. <https://doi.org/10.32782/dees.5-1>

15. Лохман Н.В. GAP-аналіз досягнення цілей організаційної діяльності підприємства. *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles.*, 2017. С. 106–109. Режим доступу :: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/37>

16. Кльоба Л.Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій// *Інвестиції: практика та досвід.* – 2005, № 18. – С. 20-21

17. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Указ президента України від 23 листопада 2011 року N1067/2011 «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067/2011#Text>

18. Офіційний веб-портал Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Рішення № 80 від 21.02.2020 «Про розгляд заяв суб'єктів господарювання щодо дострокового впровадження нової радіотехнології» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=444&id=9035&language=uk>

19. Угода з придбання NJJ Holding компаній Датагруп-Volia та lifecell [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.datagroup.ua/novyny/ugodu-z-pridbannya-njj-holding-kompanij-datagrup-volia-ta-li-500>

20. Гепко, І. (2023). Виклики та можливості впровадження 5G для ринків, що розвиваються або перебувають у процесі становлення. *Вісті вищих учбових закладів. Радіоелектроніка*, 66(3), 123–147. <https://doi.org/10.20535/S0021347023040040>

21. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Воля Кабель», [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://edrpou.ubki.ua/ua/30777913>

22. Karpenko N. Entrepreneurial forms of interaction between market participants / N.V. Karpenko, M.M. Ivannikova// Електронне періодичне міждисциплінарне наукове видання «Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем» № 2/2023 е. - НУ «Запорізька Політехніка», м. Запоріжжя. - 2023. - с.97-106. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13397>

23. 4G покриття на карті України: де найшвидший інтернет? , [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://api.visicom.ua/uk/posts/kyivstar4gmap041120>

24. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – К.: Основи, 2002. – 519 с.



25. Harvard Business Review. 5G: How It Will Revolutionize Business and Connectivity // Harvard Business Review. – 2021. – Режим доступу: <https://hbr.org>.

26. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). – Полтава: ПУЕТ, 2023. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13307>

27. «Датагруп» завершила підписання угоди щодо придбання 100 % групи компаній Volia, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.datagroup.ua/novyny/datagrup-zavershila-pidpisannya-ugodi-shchodo-pridbannya>

28. «Воля» змінила бренд-позиціонування, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://detector.media/rinok/article/180009/2020-08-26-volya-zminyla-brend-pozytsionuvannya>

29. Офіційний вебсайт компанії «Київстар» : <https://www.kyivstar.ua/>

30. Офіційний вебсайт компанії «Vodafone Україна »: <https://www.vodafone.ua/>

31. Інтернет-субвенція, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bb.gov.ua/>

32. Sandvine. Global Internet Phenomena Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sandvine.com/phenomena-report>